

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení dosažitelnosti výsledků konkrétního procesu
Assessment of Results Feasibility of Particular Process

Student: Bc. Simona Pustějovská
Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Simona Pustějovská**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Hodnocení dosažitelnosti výsledků konkrétního procesu**
Assessment of Results Feasibility of Particular Process

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vybraných kritérií hodnocení
 3. Charakteristika zkoumaného procesu
 4. Aplikace vybraných kritérií hodnocení na konkrétní proces
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Výroba a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně na základě poskytnutých materiálů společnosti a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

Dne 20. dubna 2012

.....

Bc. Simona Pustějovská

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji společnosti Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Frenštát za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah

1 Úvod.....	7
2 Teoretická východiska vybraných kritérií hodnocení.....	8
2.1 Cíle podniku a jejich hodnocení.....	8
2.1.1 Finanční cíle.....	10
2.1.2 Nefinanční cíle.....	12
2.1.3 Balanced Scorecard.....	13
2.2 Produkt.....	17
2.2.1 Úrovně produktu.....	17
2.2.2 Životní cyklus produktu.....	19
2.2.3 Doba životnosti výrobku.....	20
2.3 Servisní politika.....	21
2.4 Stanovení ceny výrobku.....	25
2.4.1 Rabaty.....	28
2.5 Tržby.....	29
2.5.1 Základní analýza tržeb.....	30
2.5.2 Plánování tržeb.....	31
2.6 Paretova analýza.....	31
3 Charakteristika zkoumaného procesu.....	33
3.1 Profil společnosti Siemens AG.....	33
3.1.1 Vize a hodnoty společnosti.....	34
3.2 Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Frenštát.....	35
3.2.1 Mise a vize závodu.....	36
3.3 Customer Services - Servis a údržba – Dodávky náhradních dílů.....	36
3.3.1 Doba životnosti a životní cyklus výrobku.....	37
3.3.2 Náhradní díly.....	38
3.3.3 Informační a databázové systémy.....	40
3.3.4 Dodací lhůty.....	41
3.3.5 Zpracování nabídek a zakázek na náhradní díly.....	41
4. Aplikace vybraných kritérií hodnocení na konkrétní proces.....	44
4.1 Zhodnocení cílů v oblasti služeb zákazníkům.....	44

4.2 Analýza obratu na servisní produkty v cenách HQ.....	46
4.2.1 Základní stanovení ceny.....	46
4.2.2 Obrat u náhradních dílů.....	50
4.2.3 Změna rabatů u zemí kupujících náhradní díly.....	53
4.2.4 Obrat u modifikačních sad.....	58
4.2.5 Změna L-ceny u modifikačních sad.....	60
 5. Návrhy a doporučení.....	65
5.1 Návrhy a doporučení pro náhradní díly.....	65
5.1 Návrhy a doporučení pro modifikační sady.....	66
 6. Závěr.....	67
 Seznam použité literatury.....	68
Seznam zkratk.....	70
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Téma diplomové práce bylo vybráno na základě konzultace s pracovníky útvaru Customer Services společnosti Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Frenštát.

Cílem diplomové práce je zhodnocení cílů společnosti v oblasti služeb zákazníkům, konkrétně u dodávek servisních produktů – náhradních dílů a modifikačních sad. Pro podrobnější analýzu byl vybrán cíl Obrat na servisní produkty v cenách HQ. U tohoto cíle bude snaha o zvýšení obratu u prodaných náhradních dílů a modifikačních sad při změnách rabatů poskytovaných jednotlivým zákazníkům a změnách katalogových cen.

První část diplomové práce popisuje teoretická východiska, která budou použita při řešení zadaného tématu - finanční a nefinanční cíle podniku, jejich hodnocení, metoda Balanced Scorecard, teoretická východiska týkající se produktu, jeho úrovní, životního cyklu a doby životnosti výrobků, teorie servisní politiky, cenová politika a poskytování rabatů, tržby a Paretova analýza.

V druhé části bude nejprve popsána charakteristika společnosti Siemens a odštěpného závodu Elektromotory Frenštát. Poté bude následovat popsání zkoumané oblasti náhradních dílů – jejich charakteristika, dodací lhůty, proces zpracování nabídek a zakázek pro náhradní díly.

V třetí části práce budou zhodnoceny cíle společnosti v oblasti služeb zákazníkům a provedena analýza vybraného ukazatele - Obratu na servisní produkty v cenách HQ - s cílem navržení nových hodnot pro optimalizaci koncových cen a zvýšení obratu. Východiskem při analýze bude, že prodané množství zůstane na stejné úrovni a ke zvýšení obratu bude využito úpravy cen. Konkrétně půjde o úpravu cen náhradních dílů pomocí změn rabatů a úpravu cen modifikačních sad zvýšením L-ceny. U každé varianty řešení bude vypočítána změna obratu a hrubého zisku.

Poslední část bude shrnovat postup řešení zadaného problému a uvede závěry plynoucí z provedené analýzy.

2 Teoretická východiska vybraných kritérií hodnocení

Následující kapitola obsahuje teoretická východiska, která budou využita při řešení zadaného tématu. Nejprve budou popsány finanční a nefinanční cíle podniku a jejich hodnocení. Další část kapitoly tvoří teoretická východiska týkající se produktu, jeho úrovní, životního cyklu a doby životnosti výrobků, na které navazuje teorie servisní politiky. Následuje cenová politika včetně poskytování rabatů, analýza tržeb a Paretova analýza.

2.1 Cíle podniku a jejich hodnocení

Cíle podniku jsou požadované budoucí výsledky odvíjející se od poslání firmy, které je samo o sobě souborem specifických a dosažitelných cílů.^[13]

Cíle podniku jsou kritéria, podle kterých může být měřeno podnikatelské jednání.^[12]

Cíl je stav nebo výsledek, kterého má podnik dosáhnout. Cíle v podniku tvoří soustavu, která má podobu určité hierarchické pyramidy. Na jejím vrcholu je primární cíl podniku, za jehož prosazení a plnění je odpovědné vedení podniku. Primární cíl je konkretizován v podřazených cílech, mezicích, v cílech funkčních oblastí, v cílech divizí, ty jsou dovedeny na jednotlivá oddělení a ve výrobě až na dílny. Dílčí cíle nesmí být v rozporu s cíly nadřazenými a musí spolu s nimi a s cílem primárním tvořit kompatibilní soustavu.

Takto pojatý systém řízení zahrnuje stanovení cílů na vrcholové úrovni podniku a určení manažerů, kteří jsou za jejich splnění odpovědní, postupné rozpracování cílů pro liniové manažery i ostatní pracovníky, podněcování pracovníků ke ztotožnění se s cíli, motivování pracovníků k jejich plnění, především k permanentnímu zvyšování výkonnosti a efektivnosti firmy. Cíle musí být dovedeny až na každého zaměstnance, který by se měl na nich podílet a být k jejich plnění motivován.

Cíle by měly být náročné, realistické a zvládnutelné, musí mít jasně definovaný výsledek, musí být měřitelné, vyjádřené v měřitelných jednotkách ať už peněžních nebo nepeněžních (např. naturálních) a jejich plnění musí být kontrolováno.^[10]

Cíle podniku lze třídit podle různých kritérií. Za hlavní se považuje třídění cílů podle ^[10]:

- pořadí jejich významu (hierarchie),
- velikosti,
- časového hlediska,
- vztahu mezi cíli,
- podle obsahu cíle.

Podle významu lze cíle rozčlenit na vrcholové (primární) a podřazené (dílčí). Za plnění všech cílů by měli být odpovědni konkrétní pracovníci a stupeň jejich dosahování by měl být měřitelný.

Podle kritéria velikosti (rozsahu) se cíle rozlišují na cíle neomezené a cíle omezené, z nichž u prvních jde o dosažení maximální hodnoty, u druhých hodnoty předem dané.

Podle časového hlediska se cíle člení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Dlouhodobé cíle vyplývají z přijaté strategie podniku, jsou komplexnější a za jejich dosažení jsou odpovědni vrcholoví manažeři. Krátkodobé cíle by měly zajistit dosažení dlouhodobých cílů, jsou více operativní a za jejich dosažení jsou odpovědni manažeři nižších stupňů řízení.

Podle vztahů mezi cíli se rozlišují cíle komplementární, kdy dosahování jednoho cíle vede k dosahování cíle druhého (například snižování nákladů obvykle vede ke zvyšování zisku), konkurenční cíle, kdy vyšší plnění jednoho cíle vede k nižšímu plnění druhého cíle (například intenzivnější reklama zvyšuje náklady), protikladné cíle, kdy dosažení jednoho cíle vylučuje dosažení druhého cíle a indiferentní cíle, kdy plnění jednoho cíle nemá vliv na plnění ostatních cílů.

Cíle podle jejich obsahu lze členit na ekonomické, technické a sociální. Ekonomické cíle lze dále členit na cíle výkonové, finanční a výsledkové. Technické cíle se zaměřují na vývoj a zavedení nových výrobků, na technickou stránku vyráběných výrobků, na rozvoj technologií, výrobní kapacity atd. Sociální cíle jsou orientovány na okolí podniku a zaměstnance.^[10]

Hodnocení podniků probíhá třemi způsoby ^[5]:

- hodnocení souborem ukazatelů (obvykle pěti skupinami ukazatelů, a to ukazateli likvidity, rentability, výkonnosti, zadluženosti a postavení na trhu),
- hodnocení souborem ukazatelů seřazených do pyramidy, která má na vrcholu klíčový (vysoce syntetický) ukazatel,
- hodnocení jedním ukazatelem, který je syntézou dílčích ukazatelů a jiných statistických dat do jediné míry (bonitní a bankrotní modely).

2.1.1 Finanční cíle

Ve všech třech způsobech hodnocení podniků převládají finanční ukazatele, což jsou ukazatele vyjádřené v penězích a postihující finanční stránku hospodaření podniků. Jsou to jak absolutní ukazatelé (aktivita, vlastní kapitál, tržby, náklady, zisk, z novějších EBIT, EAT, EVA, NPV), tak ukazatele relativní (ROE, ROI, ROS, CFROI).

Většina finančních ukazatelů vychází z finančního účetnictví, které je založeno na účetních standardech. Jsou důležitými ukazateli pro měření finanční výkonnosti podniků, pro daňové účely a pro kapitálové trhy. ^[5]

Ve finanční analýze jsou zpravidla aplikovány dvě rozborové techniky, a to tzv. procentní rozbor a poměrová analýza. Základním zdrojem a východiskem analýzy jsou data obsažená ve finančních výkazech (rozvaha, výkaz zisků a ztráty, cash flow). Důležitým aspektem je, že se jedná o data v absolutním vyjádření, měřící rozměr určitých jevů, např. majetku, kapitálu nebo peněžního toku. Podle toho, zda vyjadřují určitý stav, nebo informují o údajích za určitý interval, se hovoří o veličinách stavových a tokových.

Technika procentního rozboru spočívá v rozboru absolutních vstupních dat a zpracování rozboru vertikální a horizontální struktury účetních výkazů.

Rozbor horizontální struktury účetních výkazů znamená, že je hledána odpověď na dvě základní otázky: O kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase? O kolik procent se změnila příslušná jednotka v čase? Rozbor může být zpracován buď meziročně, kdy porovnáváme dvě po sobě jdoucí období, nebo údaje za několik účetních období. Horizontální analýza si klade za cíl změřit pohyby jednotlivých veličin, a to absolutně a relativně, a změřit jejich intenzitu. Analýza vertikální struktury účetních výkazů si klade za cíl zjistit, jak se

například jednotlivé majetkové části podílely na bilanční sumě. Nelze samozřejmě zanedbat ani porovnání se srovnatelnými firmami, konkurencí nebo odvětvové porovnání.

Na rozbor absolutních vstupních veličin navazuje další postupový krok, kterým je vytvoření soustavy ukazatelů a výpočet poměrových ukazatelů. Ty pokrývají veškeré složky výkonnosti podniku. Uspořádání, počet i konstrukce se liší s ohledem na cíl analýzy. Obvykle se lze setkat s bloky ukazatelů: rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu.

Základní přístupy k budování ukazatelových soustav jsou dva, a to soustavy paralelní a soustavy pyramidové. V paralelní soustavě jsou vytvářeny bloky ukazatelů měřících určitou stránku finanční situace, přičemž jsou pro finanční zdraví vnímány všechny charakteristiky jako rovnocenné. U pyramidové soustavy je klíčový účel analýzy, od něhož se odvíjí vrchol, hlavní kritérium analýzy, které je v dalších postupových krocích rozkládáno na dílčí činitele, jejichž smyslem je vysvětlit změnu chování vrcholového ukazatele a změřit i intenzitu působení jednotlivých činitelů majících na něj vliv.^[4]

Za hlavní nedostatky finančních ukazatelů spojené s jejich použitím jako hodnotících systémů podniku se považují následující skutečnosti^[5]:

- většina ukazatelů má historický charakter, neboť pocházejí z finančních výkazů, orientace na ně vede k prosazování krátkodobých cílů a opomíjení cílů dlouhodobých,
- u finančních ukazatelů se rovněž postrádá jejich zjevná spojitost se strategií podniku, jsou nevhodné pro předpovědi budoucího vývoje a pro tvorbu strategie, neboť jsou zpožděnými ukazateli,
- jsou-li použity k vyjádření cílů, existuje nebezpečí jejich „přikrášlování“ managementem (manipulace s výsledkem hospodaření),
- ukazují důsledky, nikoliv příčiny jevů a některé aspekty činnosti podniku nepostihují téměř vůbec (např. vliv prostředí, inovace, spokojenost zákazníka, význam intelektuálního kapitálu),
- jsou často neprůhledné a nespolehlivé.

2.1.2 Nefinanční cíle

Uvedené nedostatky finančních ukazatelů má eliminovat zavedení nefinančních ukazatelů do hodnotících systémů, jejichž naplnění má sloužit jako důkaz toho, že byly splněny i další aspekty výkonnosti, které vedou k dlouhodobé prosperitě.

Při určení nefinančních ukazatelů se vychází z dlouhodobých cílů a strategie každého jednotlivého podniku. Nefinanční ukazatele by měly být v příčinné souvislosti s dlouhodobými, strategickými cíli a jejich dosahování by mělo být plněním cílů. Měly by být vymezeny tak, aby bylo možné v budoucnu vyhodnotit jejich změnu.

Ukazatele, s jejichž měřením nejsou velké problémy, jsou označovány jako tzv. tvrdé ukazatele. Zde například patří snížení počtu reklamací, zvýšení počtu zákazníků, zvýšení podílu na trhu, snížení průběžné doby výroby, zkrácení doby obsluhy zákazníka. Lze je rozdělit na kvantitativní (měřitelné kardiální stupnicí) a kvalitativní (měřitelné ordinální stupnicí).

Obtížnější je měření tzv. měkkých ukazatelů, např. inovací, firemní kultury, zapojení zaměstnanců, zlepšení dobrého jména firmy, spokojenosti nebo věrnosti zákazníka, zlepšení pracovního prostředí, zvýšení kvalifikace pracovníků. Pokud nelze přímo zachytit změnu měkkých ukazatelů, je nutné najít tvrdý ukazatel, jehož změna reflektuje změnu měkkého ukazatele. Určit tedy zástupného ukazatele.^[5]

Protože nefinančních ukazatelů lze vytvořit velký počet, je dobré provést jejich klasifikaci. Za nejdůležitější se obvykle pokládají ukazatele, které postihují^[5]:

- postavení podniku na trhu – značka, růst podílu na trhu, ceny výrobků a ceny konkurence, podíl nových výrobků,
- zákaznicky – spokojenost a věrnost zákazníků, rychlost vyřízení objednávek,
- inovace – nové výrobky a služby, kvalita výrobků a služeb, technologická schopnost, produktivita výzkumu a vývoje, procento úspěšných projektů,
- produktivitu – nové technologie, životní prostředí,
- zaměstnance – spokojenost zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, vzdělávání a trénink, firemní kultura, pracovní prostředí, procento přesčasové práce.

Uvedené skupiny i jejich ukazatele jsou jednou z možností třídění. Pro některé podniky se toto třídění může hodit, pro jiné nikoli. Vytvořená soustava ukazatelů není konečná, bude se v čase měnit.

Nefinanční ukazatele jsou vyjadřovány v různých jednotkách – v čase, v procentech, v kusech, jako průměr apod. Z toho důvodu neexistuje pro finanční ukazatele společný jmenovatel. Je důležité, aby nefinanční ukazatele měly příčinnou vazbu na cíle společnosti, vyjádřené ve finančních ukazatelích. Tak tomu často není a nesprávné nefinanční ukazatele zaměří pozornost na nesprávné cíle.

Měření výkonnosti podniku pomocí finančních a nefinančních ukazatelů má tři fáze - identifikace hlavních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku a jejich přetvoření do měřitelných ukazatelů, měření ukazatelů, využití ukazatelů v plánovací praxi.

Nejrozšířenějším a nejpropracovanějším systémem hodnocení podniků, zahrnující finanční i nefinanční ukazatele, je systém Balanced Scorecard (BSC) vytvořený autory Kaplanem a Nortonem.^[5]

2.1.3 Balanced Scorecard

Podniky dnes působí ve složitém konkurenčním prostředí, takže je nezbytně nutné, aby si přesně stanovily své cíle a metody jejich dosažení. Balanced Scorecard převádí poslání a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti. BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají pouze o minulých finančních transakcích a nejsou vhodná pro stanovení strategie. Doplnuje proto finanční měřítka o nová měřítka „hybných sil“ budoucí výkonnosti.

BSC lze využít k ^[3]:

- vyjasnění a dosažení konsensu při formulování strategie,
- komunikaci strategie v rámci celého podniku,
- sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií,
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,
- identifikaci a sladění strategických iniciativ,
- provádění periodických a systematických strategických revizí,
- získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie.

BSC měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růstu. Tyto perspektivy, tvořící rámec BSC, umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými a měkkými, subjektivnějšími měřítky. I když velké množství měřítek může být v BSC na první pohled matoucí, obsahuje správně sestavený BSC pouze smysluplné údaje, neboť všechna měřítka jsou nasměrována k dosažení integrované strategie.

Všechny cíle a měřítka by měly být propojeny k dosahování jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Toto propojení k finančním cílům vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba zisku a všechny strategie, programy a iniciativy by měly jeho podnikatelským jednotkám umožnit těchto finančních cílů dosáhnout. Každé měřítko BSC by mělo být částí řetězce příčinných souvislostí, který by měl vyústit ve finančních cílech představujících strategickou oblast podnikatelské jednotky.

Jakmile manažeři začnou BSC používat pro zlepšení svých klíčových manažerských procesů, získají další informace – která měřítka BSC nefungují, která by měla být korigována, která nová se objevila a měla by být do BSC včleněna.^[3]

Finanční perspektiva

Finanční cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli - jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC.

BSC zachovává finanční perspektivu, neboť finanční měřítka jsou důležitá při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Měřítka finanční výkonnosti ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením. Finanční perspektiva BSC umožňuje managementu definovat nejen metodu, podle níž se bude posuzovat, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné, ale také proměnné nezbytné pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů. Hybné síly finanční perspektivy je třeba přizpůsobit odvětví, konkurenčnímu prostředí a podnikové strategii.

Finanční cíle se obvykle týkají ziskovosti, růstu prodeje, tvorby cash-flow, návratnosti aktiv, zvyšování obratu, zvyšování produktivity, snižování nákladů, využití zdrojů a řízení rizika.^[3]

Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě BSC manažeři identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat, a měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech. Zákaznická perspektiva umožňuje manažerům formulovat strategii orientovanou na zákazníka a trh, která zajistí vysokou budoucí finanční návratnost.

Zákaznická perspektiva by měla obsahovat konkrétní měřítka pro hodnotové výhody, které může podnik zákazníkovi poskytnout. Kritickými faktory pro udržení zákazníka jsou hybné síly klíčových výstupů zákaznických měřítek v konkrétním tržním segmentu. Zákazníci by například mohli ocenit rychlé a včasné dodávky, stálý přísun inovovaných výrobků a služeb, dodavatele schopného předvídat jejich potřeby a připraveného vyvíjet produkty a postupy, které by jejich potřeby uspokojily.

Manažeři musejí zjistit, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a podle toho volit hodnotovou výhodu. Potom mohou vybrat ze tří skupin vlastností ty cíle a jejich měřítka, které v případě, že budou splněny, umožní podniku, aby si zachoval daný objem obchodu s cílovými zákazníky nebo ho ještě zvětšil. Těmito třemi skupinami vlastností jsou:

- vlastnosti výrobku a služby: funkčnost, kvalita a cena,
- vztahy se zákazníkem: zkušenosti s nákupem a osobní vztah,
- image a pověst.

Výběrem konkrétních cílů a měřítek napříč těmito třemi skupinami mohou manažeři nasměrovat své podniky, aby svým cílovým zákaznickým segmentům poskytovaly vynikající hodnotové výhody.

Skupina měřítek zákaznických vstupů obsahuje následující měřítka: podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích a obratu.^[3]

Perspektiva interních procesů

Podniky obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka poté, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. V perspektivě interních procesů manažeři identifikují kritické procesy, ve kterých musejí dosahovat skvělých výsledků, pokud chtějí realizovat představy akcionářů a cílových zákaznických segmentů. Tradiční měřicí systémy se soustřeďují jen na sledování a zlepšování nákladovosti, jakosti a časově závislých měřítek

daných podnikových procesů. Naproti tomu přístup BSC umožňuje to, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních vnějších subjektů.

Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Přesto lze charakterizovat základní model, který zahrnuje tři základní procesy – inovační proces, provozní proces, poprodejní servis.

V rámci inovačního procesu podnikatelská jednotka zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě tohoto průzkumu potom přetváří výrobek nebo službu tak, aby těmto potřebám odpovídaly. Provozní proces – druhý hlavní krok základního interního hodnotového řetězce – nastupuje tehdy, jsou-li existující výrobky a služby již vytvořeny a dodány zákazníkům. V minulosti se podnikové systémy měření výkonnosti zaměřovaly zvláště na tento provozní proces. Třetím hlavním krokem interního hodnotového řetězce je služba zákazníkovi po prvotním prodeji nebo dodávce výrobku či služby, která přidává nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu.

Všechny podniky se nyní pokoušejí zlepšit jakost, zkrátit dobu cyklu, zvýšit výnosy, maximalizovat propustnost a snížit náklady na své interní procesy, což nemusí vést k jeho mimořádným kompetencím. Modernější trendy přivádějí podniky k měření takových procesů, jako je vyřizování objednávek, nákup, řízení a plánování výroby, které prostupují napříč několika odděleními.^[3]

Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Učení se a růst vycházejí ze základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur. Předešlé tři perspektivy obvykle odhalí velké rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím, co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost podniku zásadním způsobem zvýšila. Aby podnik tyto rozdíly odstranil, musí investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie a systémy, zdokonalovat podnikové procedury a rutinní postupy. Tyto cíle jsou formulovány právě v perspektivě učení se a růstu.

Klíčová skupina měřítek – spokojenost zaměstnanců, jejich loajalita, produktivita a udržení, výcvik a dovednosti – poskytuje výstupní měřítka pro investice do zaměstnanců, systémů a jejich angažovanosti. Tyto hybné síly zahrnují pokrytí strategických pracovních míst, dostupnost strategických informací a stupně angažovanosti lidí, týmů a oddělení pro dosažení

strategických cílů. Schopnosti informačních systémů mohou být měřeny včasnou dostupností správné informace o zákazníkovi či interních procesech zaměstnancům i na nižších úrovních. Podnikové procedury mohou zkoumat spojení motivačních faktorů zaměstnanců s faktory úspěchu celého podniku, míry zlepšení v nejdůležitějších interních procesech a procesech týkajících se zákazníka.^[3]

2.2 Produkt

Produkt je možné charakterizovat jako cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.^[6]

V produktech se konkretizují jednak přání a představy zákazníků na pozadí určitého účelu užití, jednak nabídka splnění určitých funkcí, o kterých nabízející zjistil, že odpovídají potřebám skutečných i potenciálních zákazníků.

Zákazník přiřazuje k určitému produktu určité vlastnosti, představy o individuálním užitku, představy o způsobu využívání. Jestliže chce být podnik úspěšný, musí orientovat utváření svých výkonů na požadavky poptávajících. Tato koncepce ve své podstatě znamená pravidlo, že nejde nutně o to generovat výkony s maximálním užitekem, ale uspokojit potřeby lépe, než konkurence.

Shoda potřeb poptávajícího s nabídkou výkonů rozhoduje o úspěchu podniku na trhu. Zda nabídka odpovídá tomu, co očekává spotřebitel, záleží na jeho vnímání a hodnocení. Neboť nikoliv reálný produkt, ale jeho vnímání a hodnocení determinuje nákupní chování. To neplatí jen pro individuální rozhodování, ale i tam, kde se podílí na nákupním rozhodování více osob. Například při nákupu investičního zboží pro další výrobní spotřebu (stroje, zařízení, technologie). Rozhodování je závislé na racionálních faktorech, především na technické novosti, ceně, organizačním využití apod.^[11]

2.2.1 Úrovně produktu

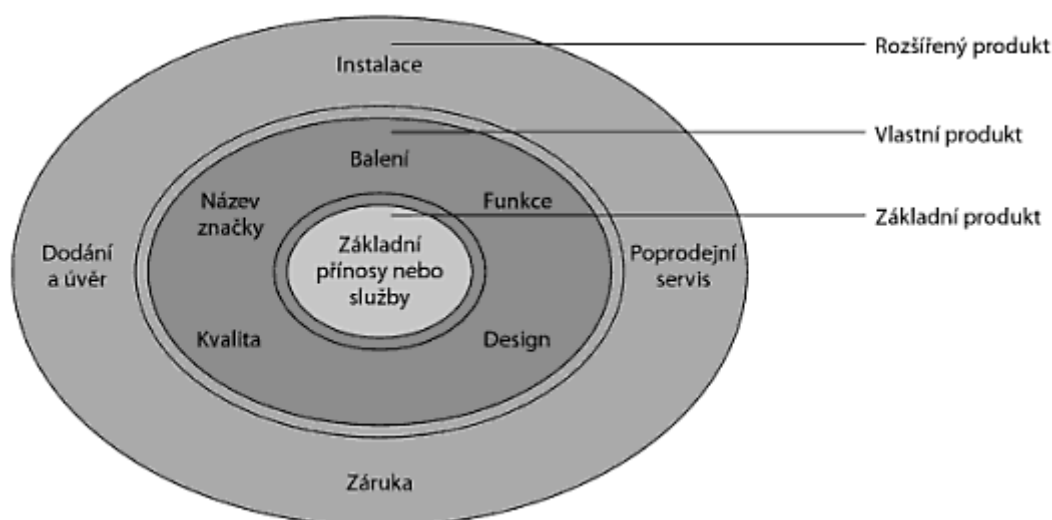
Při plánování je třeba o produktech přemýšlet na třech úrovních, z nichž každá zvyšuje jejich hodnotu pro zákazníka. Nejnižší úroveň je základní produkt, který je odpovědí na otázku: Co

vlastně kupující doopravdy kupuje? Základní produkt je jádrem celkového produktu. Je tvořen základními přínosy, které spotřebitelé hledají a jež řeší jejich problémy. Základním produktem jsou základní výhody nebo služby zajišťující řešení problémů. Jsou skutečným účelem koupě produktu.

Na druhé úrovni je třeba při plánování vytvořit ze základních přínosů vlastní produkt. Vlastní produkt má většinou následující charakteristiky: úroveň kvality, funkce výrobku či služby, design, název značky a balení, které společně zajišťují základní přínosy produktu.

A konečně je třeba prostřednictvím nabídky doplňkových služeb a přínosů vybudovat kolem základního a vlastního produktu rozšířený produkt. Nabídnout záruku na součástky i na práci, návod k použití přístroje, rychlé opravy či bezplatnou telefonní linku. Pro spotřebitele jsou tyto doplňkové služby a přínosy rozšíření významnou součástí celkového produktu.^[6]

Obr. 2.1 Tři úrovně produktu



Zdroj: KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. 978-80-247-1545-2. Strana 616.

Spotřebitelé mají tendenci vnímat produkt jako ucelený balíček přínosů či výhod, které uspokojí jejich potřeby. Konkurence se dnes většinou odehrává na úrovni rozšiřování produktů. Úspěšné firmy doplňují své nabídky výhodami, které uspokojí potřeby a zároveň potěší zákazníka. Každé takové rozšíření však firmu stojí peníze, a tak si musí položit otázku,

zda budou zákazníci ochotní zaplatit tolik peněz, aby tyto mimořádné výdaje pokryli. Kromě toho se nadstandardní přínosy brzy stanou přínosy očekávanými. To znamená, že firma musí hledat další a další výhody a přínosy, aby se odlišila od konkurence.^[6]

2.2.2 Životní cyklus produktu

Výrobek v rámci svého životního cyklu prochází určitými etapami. Tyto etapy se od sebe vzájemně liší svojí délkou, objemem a tempem růstu/poklesu prodeje či zisku/ztráty, cílovými skupinami, průměrnou cenou, tržbami, rozsahem a druhem poskytovaných služeb v souvislosti s tímto výrobkem. V každé etapě stojí před podnikem určité problémy a současně existují i konkrétní možnosti jejich řešení prostřednictvím marketingového mixu.

V životním cyklu výrobku dochází k propojení života společnosti, ekonomiky, technologie, trhu a samotného podniku. Tento pohled na životní cyklus umožňuje systematický přístup k řízení inovací, sortimentní problematice, řízení rizika aj.

Hlavní model životního cyklu výrobku vyjadřuje tržní životnost výrobku, tedy dobu, po kterou je výrobek prodáván, a rozsah prodejů v závislosti na čase.^[13]

V praxi využívané konstrukce životních cyklů se mohou od sebe lišit v závislosti na technice jejich sestavení, použitých jednotkách, fázích reprodukčního procesu, stupni agregace. Jako užitečné se ukazuje současné sestavení několika cyklů životnosti výrobků, kde základem pro jejich konstrukci mohou být kromě objemu výroby např. údaje o zisku, tržbách atd.

Životní cyklus výrobku se skládá ze čtyř na sebe navazujících etap – pronikání, rozšiřování, ustálení a ústup.^[8]

Pronikání

Pro toto stadium je typický nízký odbyt a zpravidla vysoké náklady výroby na jednotku produkce. Výrobek nemá vždy definitivní podobu, někdy u něho dochází k dalším drobným změnám. Ve struktuře nákladů zaujímají značný podíl náklady na reklamu, předvádění, servis. Jestliže jde o absolutní novinku, neexistuje po určitou dobu konkurence a prodejní ceny mohou být vyšší, než ve stádiích dalších. Protiklad tvoří případy, kdy se podnik snaží získat co největší tržní podíl stanovením nízkých zaváděcích cen.^[8]

Rozšiřování

Výrobek se po funkční a vzhledové stránce ustálil na konečné podobě, dochází k prudkému růstu jeho odbytu, cena se snižuje, začínají klesat i náklady na propagaci. Stále větší význam začínají mít obdobné, někdy i zdokonalené výrobky jiných výrobců. Pro některé výrobky může být toto stadium konečné. Platí to o výrobcích technicky nedořešených, u kterých se objevily podstatné funkční závady, nebo o výrobcích, o které neměli spotřebitelé dostatečný zájem z jiných důvodů.^[8]

Ustálení

Stadium se projevuje dalším růstem odbytu, přírůstky však již nejsou tak vysoké jako ve stadiu předcházejícím. V tomto stadiu přicházejí výrobci s vylepšením některých nepodstatných vlastností výrobku, popř. s jeho novými variantami, které mohou navazovat na dosavadní výrobek jak v horizontálním, tak i vertikálním směru. Objevuje se stále více, a často i dokonalejších, výrobků jiných výrobců a dochází ke snižování ceny.^[8]

Ústup

Posledním obdobím je stadium ústupu – odbyt začíná prudce klesat. Protože výrobky jsou v tomto období již značně zastaralé, existuje zpravidla zájem na jejich urychleném vyřazení z výrobního programu.^[8]

2.2.3 Doba životnosti výrobku

Obecně lze životnost definovat jako schopnost výrobku plnit požadované funkce po stanovenou dobu vyjádřenou v časových jednotkách, a to za podmínek obsluhy a údržby předepsaných výrobcem.

Pro dlouhodobý hmotný majetek je charakteristické, že se spotřebovává ve výrobním procesu dlouhodobě v řadě výrobních cyklů. Tento proces se nazývá opotřebením a způsobuje, že dané prostředky postupně přestávají plnit svoji funkci.

U každého výrobního zařízení dochází jeho provozováním ke změně technických parametrů, což vede až k jeho úplné výrobní nezpůsobilosti. Tento způsob opotřebení se nazývá technickým opotřebením a je způsoben mechanickými, chemickými a únavovými (přetěžování, usilovný provoz) vlivy.

Údržbou a opravami lze přivést opotřebovaná zařízení na původní úroveň jeho technických parametrů. S plynoucím časem je však zapotřebí vynakládat na údržbu a opravy stále více finančních prostředků. To vede k tomu, že se zhoršují ekonomické parametry daného zařízení. Popsaný proces se nazývá ekonomickým opotřebením – doprovází proces technického opotřebením a hovoříme o absolutním zhoršení ekonomických parametrů.

Vedle toho však může docházet i k relativnímu zhoršení ekonomických parametrů. To je způsobeno technickým vývojem a konkurencí na trhu. Může se projevit tím, že buď jsou na trh uváděny stroje a technologická zařízení, která mají stejnou kvalitu jako stávající provozovaná zařízení, avšak při nižší ceně, nebo jsou na trh uváděny výrobky lepších technických i ekonomických parametrů za nižší cenu.

Lze rozlišit tři doby životnosti technického zařízení – vlastníkovu, technickou a ekonomickou.

Vlastníková doba životnosti je doba mezi získáním zařízení a jeho vyřazením konkrétním majitelem.

Fyzická (technická) doba životnosti je doba mezi prvním uvedením do provozu a okamžikem, kdy je dané zařízení pro technickou nezpůsobilost vyřazeno z provozu. Během této doby může být využíváno několika majiteli. Tuto životnost lze vyjádřit buď provozními hodinami, nebo celkovým výkonem.

Ekonomická doba životnosti je časové období mezi instalováním daného zařízení a okamžikem, kdy je toto zařízení odstraněno ze své dosavadní činnosti. Důvodem pro vyřazení je možnost získat jiné zařízení, jehož náklady jsou nižší než náklady vynakládané na dosud provozované zařízení. Zvýšené náklady jsou zpravidla ovlivněny vzrůstem provozních, zejména údržbových nákladů, svoji roli může sehrát i technický vývoj úspornějších a ekonomicky vhodnějších zařízení a technologií. Vyřazení stávajícího zařízení neznamená úplné ukončení jeho činnosti, neboť může být provozováno dalšími majiteli.^[1]

2.3 Servisní politika

Zákazník očekává, že vedle vlastního nákupu výrobku nebo služby mu výrobce, nebo obchodník, poskytne dodatečné služby v podobě záruční lhůty a servisu. O služby zákazníkům bude spíše než u spotřebních výrobků zájem v oblasti složitých technických výrobků s dlouhou dobou užívání, zvláště pak u výrobků investičního charakteru. Čím dražší

a speciálnější výrobek, tím větší význam mají služby pro zákazníky v roli nástroje odbytové politiky. Existují dvě příčiny rostoucí poptávky po službách pro zákazníky. První spočívá v pohodlnosti zákazníka a jeho přání obdržet všechno „z jedné ruky“, ta druhá odráží víru, že výrobce by měl vykazovat lepší schopnost poradit a postarat se o svůj výrobek než podnik služeb vystupujících jako mezičlánek.^[12]

Jednotlivé oblasti služeb pro zákazníky lze členit následujícím způsobem^[12]:

- informace, nápomoc a poradenství při nákupu,
- školení a instruktáž konečných odběratelů, popř. pracovníků maloobchodu,
- doprava a uvedení do provozu,
- udržování, opravy, zajištění náhradních dílů, záruční opravy, likvidace nepotřebného výrobku.

I v oblasti služeb pro zákazníky je zapotřebí porovnávat pozitivní účinky služeb pro zákazníky s náklady na tyto služby. Srovnání je jednoduché v případě, kdy jsou služby pro zákazníky poskytovány za úplatu. Služba pro zákazníky je výhodná, jestliže náklady jsou menší než výnosy plynoucí z těchto služeb. V souladu s touto podmínkou musí výnosy služeb pro zákazníky minimálně pokrývat náklady spojené s těmito službami. To platí ovšem pouze tehdy, když bezplatné poskytování služeb nemá žádný pozitivní vliv na utváření preferencí. Služby pro zákazníky se však zpravidla vyznačují pozitivním vlivem na utváření preferencí, což se může projevit v růstu výnosů v pozdějších obdobích. V případech bezplatného poskytování služeb musíme porovnávat náklady na služby pro zákazníky s dodatečným výnosem daným možností zvýšit cenu díky službám pro zákazníky.^[12]

Záruční a servisní politika má stále větší význam i v marketingu, neboť může znamenat významnou konkurenční výhodu. Často se transakce vůbec neuskuteční, není-li výrobce schopen poskytnout záruky a zajistit servis pro své výrobky.^[13]

Servisní politika představuje výkony, kterými firma rozšiřuje nabídku řešení potřeb zákazníka a současně zvyšuje užitnou hodnotu svých produktů. Servisní politika se v době technicky srovnatelných výrobků různých nabízejících stává prostředkem vyjádření specifických kompetencí v konkurenčním boji o získávání a udržení zákazníka. Různá opatření servisní politiky totiž rozšiřují užitek pro zákazníka. Servisní politika se tak stává významným prvkem soutěže mezi jednotlivými firmami působícími či vstupujícími na trh. Podporuje tak prodej vlastního produktu a významně působí na prohlubování věrnosti zákazníka.

Servisní výkony je možné členit podle toho, zda:

- probíhají před nákupem či po něm,
- jsou technického či obchodního charakteru,
- jde o bezplatné či placené služby.

Druhy servisních výkonů jsou velmi rozmanité a jejich rozsah a forma závisí na kapacitních a finančních možnostech poskytovatele i na jeho tvůrčích schopnostech. Jako konkrétní příklady servisních služeb výrobce či zprostředkovatele odbytu vůči konečnému spotřebiteli lze uvést ^[11]:

- informace a poradenství týkající se prodáváného produktu co do účelu použití, výkonnosti, jakosti, trvanlivosti, provozních podmínek a nákladů, cen, platebních podmínek, dodacích podmínek, možnosti finanční pomoci (prodej na splátky, poskytnutí úvěru), seznámení se stávajícími opravárenskými a údržbářskými službami, možností dodávek náhradních dílů, plnění dalších specifických přání zákazníka,
- instruktáž budoucího uživatele ve smyslu uvedení do provozu, identifikace jednoduchých nedostatků v provozu a jejich odstranění, ochrany před chybami při provozu, pravidel chování a zamezení špatnému zacházení,
- dodání, instalace, uvedení do provozu, zejména přizpůsobení dodacích lhůt, dodávky na místo určené zákazníkem, montáž, instalace a odzkoušení u uživatele, vrácení vadných výrobků a balícího materiálu, uvedení do provozu, školení personálu,
- opravy, údržba, garance, zejména jako garanční prohlídky, opravárenské služby, garance podle stanovených lhůt, dodávky náhradních dílů a spotřebního materiálu, řešení reklamací.

Jelikož kvalita podniku a jeho výkony představují základní soutěžní faktor, koncentruje se praxe managementu produktu na takové koncepcce, které slouží k vytváření produktů a služeb, které se shodují s očekáváním zákazníka. Přitom nelze zapomínat na skutečnost, že lze vnímání kvality ovlivnit řízením očekávání zákazníka. Tento poznatek nabývá na významu zejména v souvislosti s koncepcí relačního marketingu, jehož výsledkem je vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníkem. K tomu je vyžadována realizace hlubokého spojení se zákazníkem, což znamená především růst opětovné volby podnikových produktů a služeb vedle akvizice nových zákazníků. ^[11]

Ekonomická analýza rozsahu a druhů poskytovaných a zamýšlených servisních výkonů by měla být provedena se zřetelem na následující aspekty^[11]:

- z hlediska celkových tržeb a požadovaného zisku je třeba posoudit náklady na služby, které by měly být poskytovány bezplatně,
- zhodnotit, jak nabízené servisní výkony ovlivňují prodané množství a odpovídající tržby,
- cíle servisní politiky musí být relevantní k celkovým podnikovým a marketingovým cílům,
- jednotlivá opáření servisní politiky musí být neustále hodnocena v kontextu celého marketingového mixu, to znamená ve vazbě na ostatní marketingové nástroje výrobní, kontrakční, komunikační a distribuční politiky.

Kvalita služeb poskytovaných uživateli výrobku je významným konkurenčním faktorem. Pomocí ní je získávána pozitivní orientace zákazníků ve všech oborech. Je zacílena na to, aby zákazník byl trvale uspokojován a tak připoután k firmě. Rostoucí význam tohoto předpokladu je dán tím, že je akvizice nových zákazníků několikanásobně dražší než péče o kmenového zákazníka.

V oborech, které se vyznačují intenzivní soutěží na trhu, může být orientace zákazníků dosaženo pouze pomocí kvality servisu, který vyniká nad ostatní. Aby vůdcovství v kvalitě bylo dlouhodoběji zajištěno, je třeba soustavně prověřovat a optimalizovat úroveň servisu (prověřit kvalitativní standardy servisu, nalézt slabá místa a zlepšení, porovnat obdobné výkony vnitropodnikově i mezipodnikově, motivovat pracovníky k zákaznický orientovanému chování).^[11]

Společnosti, které se snaží uspokojit požadavky zákazníků poprodejními službami, mohou svou výkonnost měřit pomocí takových veličin, jakou jsou čas a kvalita servisu nebo výše nákladů. Tímto způsobem doba trvání cyklu – od vznesení zákaznického požadavku až k úplnému vyřešení problému – může měřit rychlost odezvy na závadu. Měření nákladů může ověřit efektivnost procesů poprodejních služeb. A počet nových požadavků v poměru k celkovému počtu požadavků může měřit procento zákaznických požadavků vyřešených jediným telefonátem, oproti požadavkům řešeným v několika fázích. Dalším aspektem poprodejního servisu je fakturace a příjem plateb. Podniky s velkým podílem prodeje prostřednictvím kreditní nebo vlastní karty budou pravděpodobně chtít do svých procesů vystavování účtů, inkasa a zjišťování bonity zahrnout měření nákladů, jakosti a doby cyklu.^[3]

2.4 Stanovení ceny výrobku

Rozhodování o výši ceny výrobků probíhá zpravidla v následujících krocích: definování cílů cenové politiky podniku – určení poptávky – zjištění nákladů – rozbor cen, výrobního programu a chování konkurence – výběr metody stanovení ceny – rozhodnutí o výši ceny.^[8]

Definování cílů podniku a jeho cenové politiky

Prvním krokem při přípravě návrhu ceny výrobku je formulování záměrů cenové politiky odvozených od cílů podniku. Může jít o orientaci na přežití, snahu maximalizovat zisk nebo dosáhnout co nejvyššího tržního podílu. V návaznosti cílů podniku a jeho cenové politiky na konkrétní způsoby stanovení ceny jsou možné dvě základní strategie. První spočívá ve stanovení vysoké ceny, druhá se zakládá na uvedení výrobku na trh s nízkou cenou.^[8]

Určení poptávky

Význam zjišťování poptávky spočívá v tom, že umožní podniku zjistit, jaké množství výrobků má vyrobit. Současně s tím pomáhá vymezit horní hranici ceny, kterou je zákazník za konkrétních okolností ochoten za nabízený výrobek zaplatit. Pro zjištění dolní (minimální) hranice ceny je rozhodující zjišťování nákladů.^[8]

Zjišťování nákladů

Podnik musí co nejpřesněji zjistit, s jakými náklady je schopen určitý výrobek produkovat, aby tak mohl posoudit, zda má šanci tento výrobek na trhu v konkurenci s výrobky jiných podniků prodat a z tržeb si zajistit krytí vynaložených nákladů, včetně nákladů oportunitních a přiměřený zisk, zahrnující jak podnikatelskou odměnu, tak i ohodnocení rizika podnikání.

Podnik by měl v dlouhodobém pohledu při kalkulaci ceny výrobků rozlišovat fixní a variabilní náklady a vycházet z průměrných nákladů, dosahovaných při maximálním objemu výroby. Tyto náklady představují minimální hranici ceny, při které může podnik dlouhodobě fungovat. Nerealizuje sice žádný zisk, ale vzhledem k tomu, že součástí fixních nákladů jsou i odpisy, které spolu se ziskem tvoří cash flow, má stále ještě k dispozici určité finanční zdroje. Při dalším poklesu ceny až na úroveň variabilních nákladů lze hovořit o krátkodobě udržitelné minimální hranici ceny. Lze si dokonce představit situaci, že podnik bude po velmi krátkou dobu prodávat své výrobky i pod úrovní variabilních nákladů, pokud však nedorazí k vzestupu cen nejméně na úroveň vlastních nákladů, hrozí mu bankrot. Při stanovení ceny manažeři přihlížejí i k tomu, zda výrobní kapacita podniku je nebo není využita.^[8]

Rozbor cen, výrobního programu a chování konkurence

V konkurenčním prostředí je zapotřebí zjistit, zda konkurenční firmy nabízejí stejné nebo podobné výrobky, za jakou cenu a jakou mají úroveň parametrů. Do této oblasti patří i problematika cenové diskriminace, která je definována jako prodej výrobků stejné úrovně a kvality různým kupujícím za rozdílné ceny.

Zvláště u složitých strojírenských výrobků je porovnávání s konkurenčními výrobky metodicky náročné. Výrobky jsou charakterizovány řadou parametrů, které mají u jednotlivých výrobků různou úroveň a různou důležitost pro zákazníka. Proto je nutné před porovnáváním cen zajistit technickou porovnatelnost.^[8]

Výběr metody stanovení ceny

Podle toho, zda se metody stanovení ceny orientují převážně na náklady, poptávku nebo konkurenci, můžeme je rozdělit do následujících tří skupin.

a) Nákladově orientovaná tvorba cen

Vysoké procento podniků stanovuje cenu výrobku na úrovni nákladů, ke kterým připočítávají ziskovou přírážku. Nepanuje ale jednota v názoru, které složky nákladů brát za základ pro kalkulaci zisku obsaženého v ceně výrobku. Mohou to být jak úplné vlastní náklady, které se skládají ze mzdových a materiálových nákladů a režii, nebo pouze mzdové a materiálové náklady, popř. zpracovací náklady (mzdy + výrobní režie). Vzhledem k tomu, že základ pro propočet zisku je různý, používají se různě vysoké ziskové přírážky. Nejnížší jsou u propočtu vycházejícího z úplných nákladů, nejvyšší zpravidla u propočtů vycházejících ze zpracovacích nákladů.

b) Poptávkově orientovaná tvorba cen

V tomto případě jsou za základ ceny brány nikoliv náklady, ale zákazníkem vnímaná (očekávaná, akceptovaná) hodnota výrobku nebo intenzita poptávky. Základem úspěšného použití metody tvorby ceny na základě zákazníkem akceptované hodnoty je dostatečně přesné zjištění názoru kupujícího na hodnotu (užitek) nabízeného výrobku, pomocí přímého dotazování nebo bodového ohodnocení.

Zvláštní pozornost je nutné věnovat stanovení ceny strojů a výrobních zařízení, neboť jedním z požadavků zákazníka na nový stroj či zařízení je, aby mu při jeho užití zajišťoval potřebnou

rentabilitu. Je na výrobcí, aby byl schopen analyzovat, jaké přínosy nový výrobek poskytne svému uživateli. Po zvážení všech přínosů by měl cenu výrobku stanovit tak, aby zajišťovala potřebnou míru rentability jak pro něj samotného, tak i pro zákazníka.

O způsobu tvorby ceny na základě intenzity poptávky se hovoří v případech, kdy se určitý výrobek prodává ve stejném období za různé ceny, které nelze bezprostředně odvodit z výše nákladů. K této cenové diskriminaci dochází nejčastěji z důvodů prostorové, časové a výrobkové diferenciaci.

Prostorová diferenciace – v centrech měst nebo ve vyspělých oblastech jsou ceny vyšší než v okrajových nebo zaostalých územích.

Časová diferenciace – naléhavost poptávky se může měnit např. v závislosti na ročním nebo denním období. Cílem je dosáhnout vyššího využití kapacit v nesezónním období.

Výrobková diferenciace – řada podniků volí taktiku relativně nízké ceny základního provedení výrobku a vzhledem k růstu nákladů relativně vysokých cen odvozených výrobkových modifikací.

c) Konkurenčně orientovaná cena

O tomto přístupu k tvorbě ceny se hovoří tehdy, když se podnik při stanovení či změně ceny orientuje na výši a změny ceny u konkurence bez ohledu na vývoj nákladů svého výrobku. Nemusí jít přitom o kopírování konkurenčních cen, ale o stanovení vlastních cen o určité procento nad či pod jejich úrovní. Při této tvorbě ceny se nejčastěji lze setkat s orientací na průměr konkurenčních cen.

Konkurenčně orientovaná je i cena docilovaná při veřejné soutěži. Zvláště u velkých investičních celků se může cena stanovit v průběhu veřejné soutěže za účasti konkurujících si podniků. Za jinak stejných okolností zakázku získá podnik, který nabídne nejnižší cenu. Předpokladem úspěšné účasti ve veřejné soutěži je pečlivá kalkulace nejnižší ceny, vycházející z odhadu nákladů výroby a z odhadu míry pravděpodobnosti, s jakou bude zakázka při různě vysoké cenové nabídce získána.

Kromě těchto tří základních metod se objevují zvláštní případy stanovení ceny. Například u nových výrobků, komplementárních nebo substitučních výrobků, u výrobků jedné výrobkové řady nebo náhradních dílů.

Při stanovení cen náhradních dílů musí být brán zřetel na jejich dostupnost i od jiných výrobců, na relaci mezi náklady na opravu a cenou nových výrobků a na stáří opravovaných výrobků.^[8]

Rozhodnutí o výši ceny

Před konečným stanovením ceny je zapotřebí ještě zvážit způsoby započtení pojistného a dopravného do ceny, velikost a formy poskytování různých rabatů a započtu při koupi nového výrobku a současném vrácení výrobku dosavadního. Zvážit se musí rovněž psychologické faktory, pravděpodobná reakce na cenu ze strany distribuce, obchodních zástupců, konkurence, dodavatelů a vůbec celého marketingového okolí.

V závěru celého procesu stanovení ceny by mělo dojít k vyhodnocení, jak navrhovaná cena odpovídá zásadám cenové politiky podniku, od které byl celý proces stanovení ceny rozvíjen.^[8]

2.4.1 Rabaty

Jako sleva z ceny je rabat nástrojem diferencované tvorby netto cen. Brutto prodejní ceny platné pro každého zákazníka dovolují charakterizovat vztah mezi cenou a výkonem. Tím přispívají k transparentnosti trhu. Rabaty neplatí pro všechny odběratele stejně, jsou tržní transparentnosti na škodu, a mohou proto být interpretovány jako nástroj veřejné cenové soutěže.

Lze rozlišit rabaty pro obchodní mezičlánky a spotřebitelské rabaty. Spotřebitelské rabaty hrají v marketingové praxi podřadnou úlohu, protože jejich výše je zákonem omezena. Rabaty poskytované obchodním zprostředkovatelům lze rozlišit na následující druhy.

Funkční rabat – úhrada výkonů poskytovaných velkoobchodníky a maloobchodníky v oblasti skladování, distribuce a péče o zákazníky.

Množstevní rabat – vyskytuje se při jednorázových i opakovaných zakázkách. Při jednorázových zakázkách jde o zvýhodnění plynoucí z odstranění fixních nákladů, spojených s opakovanými dodávkami malého množství výrobků. Při periodicky se opakujících zakázkách pak jde o udržení a zvýhodnění věrného zákazníka.

Časově podmíněné rabaty – zde patří například zaváděcí rabat, výběrový rabat, mimosezonní rabat.

Rabaty poskytované obchodním zprostředkovatelům plní následující funkce při získávání prostředků pro:

- stimulace nákupů (jestliže objem rabatu > obchodní náklady),
- diferenciací cen ve vztahu ke specifickým skupinám zákazníků,
- přenášení úspor v nákladech na další články (při velkém objednacím množství),
- zajištění výjimečného image prostřednictvím vysoké brutto ceny,
- časové usměrňování příjmu zakázek.

Množstevní rabaty poskytované prodejcem ovlivňují obrát i v opačném směru - poskytnutí rabatu vede ke snížení netto ceny (výnos z jednoho kusu) a díky nižší ceně se zvýší prodané množství.

Vliv rabatu na obrát a zisk je závislý na cenové elasticitě poptávky. Jestliže lze kupující rozdělit na maloodběratele (s žádným nebo nízkým rabatem) a velkoodběratele (s vysokým rabatem), potom se projeví následující tendence. Jestliže maloodběratelé reagují ve vztahu k ceně spíše neelasticky (jsou necitliví k ceně) a velkoodběratelé spíše elasticky, může mít poskytování rabatů pozitivní vliv na obrát a na zisk. Negativní reakce maloodběratelů na vysoké ceny není tak výrazná jako kladná reakce velkoodběratelů na srovnatelně nízké netto ceny. Z tohoto pohledu se rovněž politika poskytování rabatů musí zabývat problematikou cenové elasticity jednotlivých skupin zákazníků. ^[12]

2.5 Tržby

Tržby jsou hlavní složkou výnosů většiny podniků. Jsou peněžní částkou, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období (měsíci, roku). Jsou hlavním finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě jeho nákladů a daní, výplatě dividend a jeho rozšířené reprodukci. Celkové tržby jsou tvořeny tržbami ^[8]:

- z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb,
- z prodeje nakupovaného zboží a zásob materiálu,
- z prodeje nepotřebných strojů a jiného zařízení,
- z prodaných patentů, licencí apod.

Rozhodující jsou tržby za výrobky, resp. za poskytnuté služby. Ty jsou především ovlivněny^[8]:

- fyzickým objemem výroby (prodeje),
- cenami jednotlivých výrobků,
- sortimentní strukturou prodeje,
- způsobem fakturace a dobou úhrady faktur,
- dalšími činiteli (např. při exportu kurzem měny).

Fyzický objem výroby podniku je v krátkodobém pohledu omezen jeho výrobní kapacitou a poptávkou po jeho výrobcích. Ceny jsou produktem trhu (kromě cen regulovaných) a jejich vývoj závisí i na typu trhu. Změny struktury výroby jsou v určitém rozsahu v rukou podniku, který může jejich využíváním zvyšovat tržby i zisk. Způsob fakturace a úhrady faktur je určen předpisy.

Podnik může zvyšovat své tržby zvyšováním prodeje a cen (pokud mu to trh dovolí) dosavadních výrobků, zvyšováním jejich kvality a technické úrovně, zaváděním nových výrobků, zlepšováním servisu, účinnou reklamou.^[8]

2.5.1 Základní analýza tržeb

Tržby lze rozlišit na hrubé a čisté. Platí tento vztah:

Hrubé tržby – prodejní vratky – obchodní slevy (velkoodběratelům) – hotovostní slevy (spotřebitelům) = čisté tržby (2.1)

Při analýze tržeb se vychází z toho, že jejich objem musí být takový, aby pokryl veškeré náklady a přinesl požadovaný zisk. Začíná se proto analýzou bodu zvratu, ke které musíme znát fixní náklady, cenu, variabilní náklady a požadovaný zisk.^[9]

Pro analýzu tržeb můžeme použít celou řadu metod. Obvykle se vychází ze základního modelu zachycujícího vliv prodaného množství výrobků (q_i) a jejich cen (p_i)^[9]:

$$T = \sum p_i \cdot q_i \quad (2.2)$$

Objem výroby závisí na produktivitě práce, na množství pracovní síly a na její kvalifikaci, na technickém rozvoji a na organizaci práce.

Použití cen umožňuje využít strukturu produkce k ovlivnění tržeb. Výběr výrobků s vyššími cenami ovlivní výši tržeb. Vyšší rozdíl ceny a jednotkových nákladů vytvoří i větší podíl na zisku.

Působení objemu výroby a cen na tržby je charakterizováno dvěma způsoby:

- Nabídka převyšuje poptávku a lze použít závislosti poptávky a cen. Dochází k pružnému vytváření ceny a podle změny ceny se mění poptávka. Tržba může klesat při větší realizaci, ale nižší ceně a naopak při menší realizaci výroby mohou tržby vzrůstat s růstem ceny.
- Poptávka převažuje nad nabídkou. Průmyslový podnik může realizovat svoji produkci za stejné, nebo vyšší ceny (během dosti velkého časového intervalu).

Na poptávku působí tyto faktory: cena produkce, cena doplňkových výrobků, finanční situace ostatních průmyslových podniků, popř. dalších odběratelů, časová délka inovací.^[1]

2.5.2 Plánování tržeb

Plán tržeb stanoví předpokládané objemy prodejů (v naturálních jednotkách) a příjmy z prodejů (v peněžních jednotkách) za určité období. Většinou se člení podle jednotlivých výrobků a skupin zákazníků (odběratelů). Vychází z marketingového průzkumu trhu: podle zjištěné poptávky u jednotlivých zákazníků odhadneme objemy prodejů a vynásobíme je předpokládanou cenou. V úvahu vezmeme i chování odběratelů, prodeje v minulých letech atd. Vypočtené tržby podle jednotlivých výrobků sečteme, celkové tržby porovnáme s plánovanými náklady a zjistíme, zda jsme dosáhli předpokládaného zisku.^[8]

2.6 Paretova analýza

Tato technika se používá obecně při stanovení priorit. Umožňuje popsáním vnitřních souvislostí firemních procesů poznat a pochopit jejich zákonitosti a reálné dopady na aktivity firmy. Rozkrytím, popsáním i vysvětlením těchto procesů se stává významným pomocníkem zejména v oblasti operativního řízení, kontroly a plánování.

Technika se zabývá především zkoumáním objemů a hodnot jednotlivých analyzovaných položek. Podstatou Paretovy analýzy je fakt, že mnohdy malá množství z celkového objemu mohou tvořit významnou a rozhodující jednotu.

Pro manažery všech úrovní je důležité, aby byly podchyceny a monitorovány ty nejdůležitější skupiny, které tvoří největší hodnotu firmy. Tato technika je ve firemním řízení používána v zásobování, skladování, výrobě i odbytu.^[7]

Paretovo pravidlo říká, že 80 % důsledků nebo výsledků je způsobeno 20 % příčin.

Cílem této metody je identifikovat skupinu prvků, které jsou podstatné pro celkový výsledek podnikání, což znamená vědět, které produkty nebo aktivity firmě přinášejí nejvíce peněz nebo které jsou naopak nejméně výnosné.

Metoda se používá tam, kde se pracuje s mimořádně velkým souborem prvků (produktů či zákazníků) a kde je potřebné identifikovat skupinu prvků, která svým počtem představuje sice triviální menšinu, ale pro výsledek podnikání (tržby, zisk, náklady) má dominantní význam, a na druhé straně identifikovat dominantní většinu, která má z hlediska výsledku podnikání triviální, tj. nepodstatný význam.

Obvykle se vytvářejí tři až čtyři kategorie. Jednotlivé skupiny vzájemných závislostí se označují A, B, C. Podle kategorií lze účelně diferencovat manažerské přístupy ve všech fázích manažerského procesu, tj. při výzkumu trhu, při analýze, hodnocení a zejména při vlastní tvorbě strategie a zajišťování operací s nástroji marketingového mixu, jakož i při procesu jejich realizace.

Jednotlivé kategorie je možné podrobit samostatné SWOT a portfolio analýze. Doporučuje se, aby u skupiny A byly získány co nejpřesnější podklady a při hodnocení a rozhodování bylo postupováno s největší pečlivostí, zatímco u skupiny C je možné použít přístupy a metody zjednodušené.^[2]

3 Charakteristika zkoumaného procesu

Cílem kapitoly je, po představení společnosti Siemens a odštěpného závodu Elektromotory Frenštát, popsání zkoumané oblasti náhradních dílů – jejich charakteristika, dodací lhůty, proces zpracování nabídek a zakázek pro náhradní díly. Tato problematika je řešena v útvaru Customer Services.

3.1 Profil společnosti Siemens AG

Siemens AG je globálním elektrotechnickým koncernem, působícím v sektorech Industry, Energy a Healthcare. Přes 160 let je Siemens synonymem pro špičkové technologie, inovace, kvalitu, spolehlivost a mezinárodní působení. Zastoupení společnosti Siemens v České republice bylo založeno v Čechách a na Moravě před 120 lety a obnoveno v roce 1990. V současné době patří Siemens s 11 000 zaměstnanci mezi největší zaměstnavatele v ČR. Siemens v České republice působí v těchto hlavních oblastech: průmyslová a veřejná infrastruktura, energetika, zdravotnictví a informační technologie.^[19]

Průmyslová a veřejná infrastruktura - Sektor Industry

Sektor Industry je světovou jedničkou oblasti systémů a řešení pro průmyslovou výrobu, dopravu, budovy a osvětlovací systémy. Automatizační technologie a komplexní nabídka průmyslových řešení pomáhá zákazníkům zvyšovat produktivitu, efektivitu a flexibilitu jejich podnikání v oblasti průmyslové a veřejné infrastruktury.^[17]

Energetika - Sektor Energy

Sektor Energy patří mezi přední světové dodavatele produktů, řešení a služeb pro výrobu, přenos a distribuci energie, stejně jako výrobu, zpracování a transport ropy a zemního plynu.^[15]

Zdravotnictví - Sektor Healthcare

Sektor Healthcare společnosti Siemens je jedním z největších světových dodavatelů pro odvětví zdravotnictví a je vůdčím subjektem v oblastech lékařského zobrazování, laboratorní diagnostiky, lékařských informačních technologií a naslouchacích pomůcek. Společnost Siemens svým zákazníkům z jediného zdroje nabízí produkty a řešení

pro kompletní péči o pacienta – od prevence a včasné detekce, přes diagnostiku až po léčbu a následnou péči. Sektor Healthcare společnosti Siemens má zastoupení po celém světě a zaměstnává více než 48 000 pracovníků.^[16]

3.1.1 Vize a hodnoty společnosti

Vize společnosti

Siemens – průkopník v oblasti:

- energetické úspornosti a šetrnosti vůči životnímu prostředí
- průmyslové produktivity při současném zajištění trvale udržitelného rozvoje
- zdravotnických přístrojů a technologických řešení pro zajištění komplexní zdravotní péče
- inteligentních řešení pro veřejnou a soukromou infrastrukturu^[18]

Hodnoty společnosti

Odpovědné podnikání

Tento princip slouží nejen jako známka kvality a profesionality, ale také jako morální kompas, který společnost naviguje správným směrem při obchodních rozhodnutích. Společnost dodržuje zákony a ctí nejvyšší etické standardy. To samé vyžaduje od svých zákazníků a obchodních partnerů. Chová se vnímavě vůči svému okolí, pomáhá chránit životní prostředí a je společensky odpovědnou firmou.^[18]

Špičkový výkon

Společnost si dává vysoké cíle a hledá vždy nejefektivnější a nejúčelnější cestu jak jich dosáhnout. Špičková kvalita a výkon je výsledkem týmové práce a podpory osobního a profesního rozvoje zaměstnanců. Společnost průběžně pracuje na zdokonalování svých procesů a činností při současném sledování zákaznických potřeb, aby byla v každém okamžiku schopna jim poskytnout ty nejlepší produkty, služby a poradenství.^[18]

Inovativní přístup

Siemens je synonymem pro inovativní přístup. Inovacemi odpovídá na otázky současného světa a přináší jejich řešení. Technologie společnosti udávají trend a určují směr vývoje

v oblastech jejího podnikání. Díky inovacím a vizionářskému přístupu nabízí svým zákazníkům unikátní řešení s vysokou přidanou hodnotou. To vše s důrazem na trvale udržitelný rozvoj lidstva a celé planety. ^[18]

3.2 Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Frenštát

Odštěpný závod Elektromotory Frenštát patří mezi přední světové dodavatele nízkonapěťových asynchronních elektromotorů. Hlavními zákazníky jsou výrobci čerpadel, kompresorů a klimatizačních zařízení. Závod byl založen již v roce 1946 jako Závod 05 národního podniku MEZ (Moravské elektrotechnické závody). Dne 1.6.1994 byla schválena vládou ČR privatizace státního podniku MEZ Mohelnice a státního podniku MEZ Frenštát formou přímého prodeje majetku firmě Siemens. Od 1.10.1994 se závod stal součástí Siemens Elektromotory s.r.o. Praha a byl začleněn do obchodního pole ASI 1N (Nízkonapěťové motory).

Mezi hlavní milníky posledních deseti let patří:

- vývoj a zavedení nové řady motorů 1LG4/6,
- udělení certifikátu systému managementu jakosti dle normy EN ISO 9001:2000,
- realizace projektu Growth 2008 ke zdvojnásobení výrobních kapacit a ke zlepšení interních procesů,
- udělení certifikátu systému environmentálního managementu dle normy EN ISO 14001:2005,
- zahájení vývoje, výroby a prodeje nové řady elektromotorů 1LE1, která postupně nahrazuje motory LG vyráběné v závodě již 10 let. ^[21]

Ke dni 1.10.2011 zanikla společnost Siemens Elektromotory s.r.o., a došlo k začlenění závodu Frenštát jako odštěpného závodu do společnosti Siemens, s.r.o. V závodě je zaměstnáno okolo 1 100 pracovníků.

V uplynulém obchodním roce, který trval od 1. října 2010 do 30. září 2011, závod přijal zakázky na téměř 79 000 motorů, což je v hodnotovém vyjádření 3 389 mil. Kč a prodal výrobky za 3 254 mil. Kč. Dodávky motorů z Frenštátu směřovaly z 87 % do Evropy, 8 % do Asie a 5 % do Ameriky. Na českém trhu byly prodány 2 % produkce. Kromě motorů závod dodával rovněž komponenty do závodů v Mohelnici a Norimberku.

Pro rok 2012 závod plánuje objem výroby 86 000 ks motorů. V minulém roce byl zpracován projekt s názvem WIN 2013, jehož realizace zajišťuje rozšíření výroby až na 100 000 elektromotorů a 10 000 komponent. ^[24]

3.2.1 Mise a vize závodu

Mise: V rámci koncernu Siemens vyrábíme elektromotory a komponenty a podílíme se na jejich vývoji a servisu.

Vize: Struktura vize předurčuje strukturu Balanced Scorecard. BSC pak určuje cíle, měřítka a cílové hodnoty pro jednotlivé obchodní roky, přičemž tyto cíle směřují k dosažení vize. Vize je definována ve čtyřech oblastech – Finance, Trh/Zákazníci, Interní procesy, Pracovníci/Rozvoj/Růst.

Finance: Máme takové náklady na výrobek a proces, které nám umožňují vyrobit konkurenceschopné motory.

Trh/Zákazníci: Splňujeme očekávání zákazníků v oblasti technických parametrů, kvality, logistických výkonů a servisu.

Interní procesy: Používáme efektivní procesy podporované moderními technologiemi. Spolupracujeme s dodavateli od vývoje po servis.

Pracovníci/Rozvoj/Růst: Jsme aktivní a spolupracující tým motivovaných zaměstnanců s potřebnou úrovní znalostí a dovedností, jednajících v souladu s firemní kulturou. ^[24]

3.3 Customer Services - Servis a údržba – Dodávky náhradních dílů

Společnost Siemens v rámci svých služeb pro zákazníky nabízí komplexní i dílčí projekty a dodávky investičních zařízení a celků pro různá průmyslová odvětví i infrastrukturu. Tyto služby představují plánování, projektování, programování, řízení výstavby, různé možnosti financování, montáž, uvedení do provozu, servis a údržbu.

Servis a údržba hraje při provozu všech zařízení, produktů či systémů důležitou roli, neboť u nich dochází z nejrůznějších důvodů k poruchám. Ekonomicky výhodnější je poruchám

nejen předcházet, ale mít zajištěnu rychlou reakci při odstraňování poruchy. Nejdůležitějšími faktory úspěchu jsou odbornost a rychlost.

Společnost v oblasti Servis a údržba nabízí zákazníkům především tyto služby:

- plánovaný či neplánovaný servisní zásah u zákazníka,
- preventivní prohlídky spojené s údržbou či odstraněním poruchy,
- dodávky náhradních dílů,
- servisní zásahy po síti a telefonické konzultace,
- čištění a údržbu zařízení (preventivní i v případě poškození),
- využití počítačového nástroje pro efektivní řízení, plánování a sledování údržby,
- zajištění kvalifikovaných pracovníků údržby,
- kontaktní centrum pro hlášení poruchy,
- organizace servisních zásahů.^[14]

Společnost Siemens se snaží, aby její zařízení a systémy fungovaly u všech zákazníků po celém světě a pro případ jejich poruch byly stále k dispozici náhradní díly. Usiluje o nejvyšší kvalitu a maximální dostupnost svých originálních náhradních dílů.

Siemens v oblasti náhradních dílů nabízí:

- poskytování informací a služeb 24 hodin denně, 365 dní v roce,
- globální logistickou síť a optimální dodavatelské řetězce,
- dlouhodobé dodávky náhradních dílů až deset let,
- optimální kompatibilitu systému,
- cenové zvýhodnění v podobě vrácení vadných dílů.

Potřeba náhradních dílů souvisí s dobou životnosti a opotřebením konkrétního výrobku, jeho provozními a okolními podmínkami.^[20]

3.3.1 Doba životnosti a životní cyklus výrobku

Dobou životnosti výrobku je ve společnosti myšleno období od uvedení produktu na trh do ukončení výroby. Produkty, které společnost nabízí mezi začátkem výroby a jeho ukončením, se nazývají aktuální produkty. V sortimentu společnosti lze najít náhradní díly

pro všechny tyto aktuálně vyráběné produkty a produkty příslušného (právě platného) životního cyklu výrobku. Životní cyklus výrobku zahrnuje tři hlavní období.

V první fázi je produkt uveden na trh. Je představen zákazníkům, vyroben a připraven k prodeji. Začíná desetiletá lhůta, ve které je možné si zakoupit náhradní díly nebo opravy.

Na začátku druhé fáze společnost oznamuje konec výroby produktu. Poté již produkt není vyráběn a je možné pouze získat náhradní díly k tomuto výrobku, nebo se nabízí možnost opravy.

V poslední fázi je výrobek vyškrtnut z katalogu produktů. Části produktů není možno dodat ani jako náhradní díl, ani opravit. Stejně tak nelze poskytnout žádnou konzultaci či provést servis. ^[20]

3.3.2 Náhradní díly

Náhradním dílem je ve společnosti Siemens chápán jednotlivý díl již dodaného motoru mající stejnou kvalitu jako komponenta používaná pro montáž motoru ve výrobním závodě, vyráběná podle specifikací a výrobních norem stanovených výrobcem.

Náhradní díly jsou dodávány v standardním nastavení a musí být funkčně kompatibilní s produkty, namísto kterých se používají. Společnost nabízí náhradní díly jak pro standardní motory, což jsou motory vyráběné bez použití jakýchkoliv speciálních součástí, tak i náhradní díly pro motory mající speciální součásti.

Obecně společnost poskytuje dodávky náhradních dílů do 5 let po ukončení výroby daného motoru. Do 10 let po ukončení jeho výroby Siemens poskytuje informace a dodává podklady potřebné pro opravu části.

Speciální velké stroje jsou často na zakázku a mají svou roli jako pohony celého zařízení. Zařízení a výrobky společnosti jsou navrženy pro použití v průmyslovém prostředí s vysokými nároky na provoz. Stejně nároky jsou kladeny i na náhradní díly. Rozsáhlé testování a schvalovací procesy zajišťují dodržování přísných požadavků na kvalitu. I přesto je omezená životnost některých součástí strojů, a to především díky provozním a okolním podmínkám. Pravděpodobnost selhání se zvyšuje s věkem a dobu používání produktů. Tím se

sníží se do určité míry výkonnost celého systému a zvyšuje se riziko odstávky výroby u zákazníka. Náklady ze selhání jsou vysoké a je třeba se vyhnout co nejvíce prostojům. Důležitou se tak stává dostupnost náhradních dílů.

I když se celosvětově společnost snaží v rámci zvyšování úrovně služeb pro zákazníky doručit dodávky náhradních dílů jak nejrychleji je to jen možné, různými vlivy (např. celní vlivy, specifické dodací lhůty pro jednotlivé země, speciální konstrukce součástek) ale dochází k tomu, že dodávka potřebných komponent není v krátké době možná.

Aby zákazník mohl zabránit nákladným výrobním prostojům, poskytuje společnost možnost zásoby náhradních dílů u zákazníka. Kromě jednotlivých dílů společnost nabízí kompletní balení (sady) náhradních dílů, které jsou sestaveny ze zkušeností z provozu a údržby produktů. Výhody, které mají zákazníci z balíčků náhradních dílů na místě:

- minimalizace prostojů,
- žádné další čekací doby na dodávku náhradních dílů v případě poruchy,
- zvýšení času využitelnosti zařízení,
- cenové přínosy při sestavení balíčku náhradních dílů.

K dispozici jsou různé typy balíčků náhradních dílů. Jako příklad balíčků, které se odvíjí od životního cyklu produktu lze uvést:

- základní balíček - balíček náhradních dílů s hlavními součástkami, sloužící například pro uvedení zařízení do provozu,
- rozšířený balíček - balíček náhradních dílů, který byl rozšířen o další součástky tak, aby zajistil provozuschopnost zařízení v prvních letech užívání,
- prémiový balíček - rozsáhlý balíček náhradních dílů, který obsahuje potřebné náhradní díly pro následující roky života.

Obecně kombinace obsahu balíčků závisí na individuální potřebě zákazníků a požadavcích na produkty v průběhu celého životního cyklu.

Zákazník si může objednat náhradní díly i mimo běžnou pracovní dobu, o víkendech i svátcích. Pro případné dotazy týkající se náhradních dílů, má zákazník možnost poradit se se svým regionálním obchodním zástupcem. Kromě samotné dodávky náhradních dílů pro řadu produktů, nabízí společnost možnost výměny dílu.^[20]

3.3.3 Informační a databázové systémy

Zákazníci mají možnost při hledání informací o náhradním dílu využít informační a databázové systémy. Mezi používané informační a databázové systémy pro hledání náhradního dílu ve společnosti Siemens patří PMD (Product Master Data), SparesOnWeb, PED Tool a PIA Selector.^[20]

PMD (Product Master Data)

Všechny potřebné údaje k náhradním dílům jsou k dispozici v PMD (Product Master Data). Produkt Master Data je centrální databáze informací určená k vyhledání veškerých objednacích údajů motorů/náhradních dílů. Data o výrobcích jsou k dispozici celosvětově v aktuální, kompletní, konzistentní a korektní podobě.

Výhody plynoucí z centrálně spravovaného systému a celosvětově dostupných informací o výrobcích jsou:

- lepší kvalita a aktuálnost dat,
- značně snížená vynaložená energie při péči o data a na odstranění chyb,
- sjednocená výrobní data dávají základ k harmonizaci a zjednodušení procesů a k tomu k redukci nákladů,
- centrální péče o data v PMD systému umožňuje aktuální a globální slazení datové péče regionů a světového systému,
- odstranění starších samostatných systémů a nasazení jednotného standardního systému.

Centrální koordinace přes PMD umožňuje jednotný celosvětový přístup k zákazníkům a čerpání s tím spojených synergických efektů.

Údržba cen v PMD probíhá jednou ročně, kdy se ceny upraví podle aktuálních kalkulací nákladů výrobního závodu. Údržbu cen provádí pracovník útvaru CS. Tyto ceny jsou dále předány k nahrání do systému PMD.^[22]

SparesOnWeb

SparesOnWeb (SoW) je informační systém určený regionům, kde je možné po zadání typu motoru, čísla objednávky a sériového čísla zjistit informace o motoru - například seznam dostupných náhradních dílů. ^[20]

3.3.4 Dodací lhůty

Společnost si dala za cíl dodat náhradní díly k zákazníkovi v co nejkratší možné dodací lhůtě. Dodací lhůty pro náhradní díly jsou stanoveny takto:

- do 2 pracovních dnů – základní (běžné) díly, u kterých jsou nastaveny pojistné zásoby ve výrobním závodě (díly jsou na skladě),
- do 10 pracovních dnů - vyráběné díly, kde je nutné nějaké opracování nebo kompletování ve výrobě, nebo výroba dílů probíhá v kooperaci,
- více než 10 pracovních dnů – jedná se o speciální nakupované díly od dodavatele, které nejsou skladem. ^[20]

3.3.5 Zpracování nabídek a zakázek na náhradní díly

Pro zpracování nabídek a zakázek na náhradní díly byl vypracován ve společnosti Siemens metodický pokyn, který popisuje jednotlivé kroky nutné pro správné zpracování zakázek náhradních dílů v systému SAP R/3. Stejně tak popisuje základní činnosti a informace týkající se cenotvorby pro potřeby tvorby nabídek na základě poptávek zákazníků. Poptávkou se rozumí dotaz, případně požadavek zákazníka na informaci o určitém typu zboží, jeho vlastnostech, nákladech a dodacích možnostech. Nabídka pak představuje souhrn informací potřebných k objednání zboží – např. objednávací číslo, cena, dodací doba.

Metodický pokyn slouží jako základní návod pro zaměstnance útvaru CS (Customer Services), v jehož náplni je tento pracovní program.

Pravidla pro zpracování poptávek/nabídek náhradních dílů

Celý systém zpracování poptávek náhradních dílů je rozdělen do tří fází - příjem a evidence poptávky, technické a cenové zpracování poptávky/nabídky ND, vypracování nabídky.

Pracovníci oddělení CS jsou odpovědní za všechny tři fáze zpracování nabídek ND do prodejní sítě Siemens.

Příjem a evidence poptávek náhradních dílů

Poptávky přichází na pracovníky útvaru především e-mailem, dále jsou evidovány v komunikačním systému ASSIST, ve kterém jsou shromažďovány a vyřizovány požadavky zákazníků a dále přiřazovány na jednotlivé zpracovatele. V kompetenci zaměstnanců útvaru CS je posouzení, zda přijatá poptávka je poptávajícím specifikována natolik, že ji není nutno ze strany zákazníka dále specifikovat. Pak lze přikročit k vlastnímu zpracování nabídky, které se provádí v systému SAP R/3.

Technické a cenové zpracování poptávek/nabídek ND

V této fázi je díl dohledán ve výrobní zakázce vycházející z výrobního čísla motoru nebo z kusovníku motoru. Provádí se kalkulace L-ceny – ceníkové (katalogové) ceny – náhradního dílu. Ta je buď dohledatelná v systému SAP R/3, nebo je nutno ji spočítat. Výsledná L-cena je navedena do nabídky. Dále se provádí kalkulace G-ceny, která je v nabídce rovněž uvedena. Jde o cenu, za kterou je výrobek dále dodáván centrálou jednotlivým prodejním regionům. Nakonec se určí dodací doba náhradního dílu a zadají se exportní data – hmotnost, země původu, statistické číslo materiálu dle celního sazebníku apod.

Vypracování nabídky

Data nabídky jsou uvedena do jednotného nabídkového formuláře, který je zasílán zákazníkovi e-mailem.^[23]

Pravidla pro zpracování zakázek náhradních dílů

Dále následuje přijetí objednávky. Zakázky na náhradní díly lze obdržet pouze systémem přes EDI. Příchod zakázek sleduje pověřený pracovník denně prostřednictvím pomocného programu. Případné chybné objednávky opraví nebo předá jinému zpracovateli zakázky, který zajistí zpracování. Co třicet minut dochází k překlopení objednávek z EDI do systému SAP. Zde je možné zakázky prohlížet, měnit či provádět jejich tisk. Pokud je v zakázce uveden odkaz na nabídku, je nutné provést jejich sjednocení, případné nesrovnalosti vyřešit s objednavatelem.

Veškeré změny v zakázkách ze strany závodu, které mohou ovlivnit zákazníka, musí být zákazníkem předem odsouhlaseny. Změny vzniklé ze strany zákazníka, jsou-li ze strany závodu akceptovatelné, jsou provedeny a zákazníkovi potvrzeny. Může jít o změny dodacího termínu a podmínek, množství, adresy, trasy.

Následuje provedení kontroly úplnosti dokladu a zaplánování zakázky do výroby. Může jít o vychystání ND skladem, výrobu ND či nákup ND.

Pro potvrzení zakázky se používá zpráva, která vzniká automaticky při založení zakázky. Zpráva se vygeneruje a odešle potvrzení na zákazníka na všechny pozice v zakázce. Pokud v již potvrzené zakázce proběhne změna, vygeneruje se zpráva nová.

Při balení ND je druh balení vybrán automaticky v SAP R/3 s ohledem na požadavek, dle rozměru ND a destinace místa doručení. Nakonec se provádí zpracování dodávek náhradních dílů a fakturace.^[23]

4. Aplikace vybraných kritérií hodnocení na konkrétní proces

Cílem této části diplomové práce bude zhodnotit cíle závodu v oblasti služeb zákazníkům, vybrat si konkrétní cíl a zpracovat jeho analýzu s cílem navržení nových hodnot.

4.1 Zhodnocení cílů v oblasti služeb zákazníkům

Hlavní pracovní cíle útvaru Customer Service jsou obsaženy v Balanced Scorecard. BSC útvaru obsahuje 17 cílů, jejich plánované a aktuální hodnoty. Plánované hodnoty jsou stanovovány na začátku obchodního roku, aktuální hodnoty jsou doplňovány dle skutečnosti za každý měsíc. Následně dochází k porovnání plánu a skutečnosti, zjištění odchylek a jejich příčin, přijetí návrhů k odstranění nežádoucích stavů a snaha, aby byl cíl v příštím období (měsíci) splněn.

BSC útvaru je rozděleno do 4 perspektiv – Finance, Zákazníci, Procesy a Zaměstnanci/Inovace.

V perspektivě Finance je sledována výše obrátu za servisní produkty v jednotlivých závodech – ve Frenštátě a Mohelnici a výše obrátu za servisní produkty centrální společnosti.

Perspektiva Zákazníci obsahuje nejvíce cílů:

- spokojenost zákazníků s Hotline - ukazatel je hodnocen na základě dotazování spokojenosti zákazníků s poskytnutými službami před a poprodejní Hotline,
- dodávková věrnost u náhradních dílů - splnění prvního potvrzeného termínu zákazníkovi,
- průběžná doba oprav v závodě - doba opravy motoru od přijetí po odeslání zpět zákazníkovi,
- dodávková schopnost – měření schopnosti dodávky náhradní dílů v rámci dvou a deseti pracovních dnů,
- vícenáklady po dodání - procento vícenákladů po dodání z obrátu,
- reakční doba na reklamace - měřeno od přijetí reklamace do doby odpovědi zákazníkovi,
- reakční doba na nabídky náhradních dílů - měřeno od doby přijetí požadavku do odeslání nabídky.

V perspektivě Procesy je měřen pouze jeden cíl, a to maximální počet otevřených servisních hlášení pro každý výrobní závod individuálně.

V perspektivě Zaměstnanci/Inovace je sledováno systematické vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich vzájemné zastupitelnosti, počet realizovaných malých zlepšovacích návrhů v rámci neustálého vylepšování procesů a úspory plynoucí z těchto zlepšovacích návrhů.

Tab. 4.1 Hlavní cíle útvaru Customer Service

Finance	Zákazníci
Výše obrátu na servisní produkty v transferových cenách - Frenštát	Spokojenost zákazníků s Hotline (poradenskou linkou)
Výše obrátu na servisní produkty v transferových cenách - Mohelnice	Dodávková věrnost u náhradních dílů
Výše obrátu na servisní produkty v cenách HQ	Průběžná doba oprav v závodě
	Schopnost dodávky do 2 dnů
	Schopnost dodávky do 10 dnů
	Vícenáklady po dodání - Frenštát
	Vícenáklady po dodání - Mohelnice
	Reakční doba na reklamace během 24 hodin
	Reakční doba na nabídky náhradních dílů
Procesy	Zaměstnanci/Inovace
Maximální počet otevřených servisních hlášení (zpráv v řešení) - kumulovaně - Frenštát	Zvyšování vzájemné zastupitelnosti pracovníků
Maximální počet otevřených servisních hlášení (zpráv v řešení) - kumulovaně - Mohelnice	Počet podaných zlepšovacích návrhů (3i)
	Úspory z 3i - Frenštát

Zdroj: vlastní zpracování na základě interního zdroje podniku

Z poskytnutých interních údajů v Balanced Scorecard za předešlých 12 měsíců (obsahujících plánované i skutečné hodnoty ukazatelů, které si společnost nepřála zveřejnit) vyplývá, že všechny stanovené cíle byly splněny. Pro příští rok je tak možné ponechat cílové hodnoty na stejné úrovni nebo navrhnout cílové hodnoty, které budou přísnější.

4.2 Analýza obratu na servisní produkty v cenách HQ

Ukazatel, který bude rozebrán podrobněji, je Obrat na servisní produkty v cenách HQ. Cílem společnosti je tento ukazatel každoročně zvyšovat. Obecně je cest ke zvýšení obratu několik – zvýšení prodaného množství, zvýšení ceny, snížení poskytovaných slev. V oblasti náhradních dílů je poptávané množství obtížněji určitelné, neboť se neví, kterou část výrobku bude potřeba v daném období vyměnit, nebo jaké budou specifické požadavky zákazníků.

V následující analýze bude uvažováno, že prodané množství zůstane na stejné úrovni a ke zvýšení obratu bude využito úpravy cen. Konkrétně půjde o úpravu cen náhradních dílů pomocí změn rabatů a úpravu cen modifikačních sad zvýšením L-ceny. Cílem bude optimalizace koncových cen a zvýšení obratu.

4.2.1 Základní stanovení ceny

Výrobek je v závodě vyroben za základní (výrobní) cenu, která je dána náklady. Kalkulované náklady jsou vynásobeny určitým koeficientem a za tuto cenu prodává závod výrobek na centrálu. Ta dále prodává výrobky do různých regionů (zemí) a jednotlivým regionům (zákazníkům) poskytuje rabaty.

Kalkulace nákladů se v závodu provádí podle následujícího zjednodušeného kalkulačního vzorce:

1. přímé mzdy
2. výrobní režie
3. přímý materiál
4. ostatní přímé náklady

VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY

5. správní režie

VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU

Každá položka kalkulačního vzorce se člení na variabilní a fixní část. Přímé mzdy a výrobní režie se určují na operaci, ostatní položky se určují na kus. Pro ukázkou kalkulace byl zvolen jako náhradní díl ložiskový štít.

První položkou v této kalkulaci jsou „**přímé mzdy**“. Na každém dílu je potřeba udělat dvě operace, první operace se provádí na pracovišti 1, druhá na pracovišti 2. Na provedení každé operace byl technology určen potřebný čas v minutách (TA min.). Podle mzdových tarifů, které jsou určeny v kolektivní smlouvě, byla vypočtena mzda dělníka v EUR/min. pro danou operaci (Tar. EUR/min.). Tato mzda je variabilní. Ke mzdě se připočítává tzv. mzdový nadtarif, který je určen taktéž v EUR/min. Mzdový nadtarif je rozdělen na variabilní (FGK1 var. EUR/min.) a fixní (FGK1 fix. EUR/min.) část.

Jako druhá položka se určuje „**výrobní režie**“, která je v závodě označována zkratkou FG (Fertigungsgemeinkosten) a je opět rozdělena na variabilní (FG var. EUR/min.) a fixní (FG fix. EUR/min.) část.

Sečtením jednotlivých variabilních a fixních částí přímých mezd a výrobní režie se určí hodnota samotných operací. Variabilní náklady operace se vypočítají podle vzorce:

$$VN_{\text{operace}} \text{ (EUR/operace)} = (\text{mzda dělníka (EUR/min.)} + \text{mzdový nadtarif variabilní (EUR/min.)} + \text{výrobní režie variabilní (EUR/min.)}) \cdot \text{potřebný čas na operaci (min.)} \quad (4.1)$$

Fixní náklady operace pak podle vzorce:

$$FN_{\text{operace}} \text{ (EUR/operace)} = (\text{mzdový nadtarif fixní (EUR/min.)} + \text{výrobní režie fixní (EUR/min.)}) \cdot \text{potřebný čas na operaci (min.)} \quad (4.2)$$

Položka „**přímý materiál**“ vyjadřuje hodnotu přímého materiálu, kterého je potřeba k vyrobení náhradního dílu a je určena cenou, za kterou se materiál nakupuje. V závodě se označuje jako Materiál a je vyjádřen v EUR/štit.

Položka „**ostatní přímé náklady**“ je zastoupena materiálovou reží a zahrnuje především náklady na dopravu, manipulaci a uskladnění materiálu. Její výše je určena jako 5 % z hodnoty přímého materiálu. Položka je také rozdělena na variabilní a fixní část, a to v poměru 20:80.

$$\text{Variabilní materiálová rezie (EUR/štit)} = \text{materiál (EUR/štit)} \cdot 0,05 \cdot 0,2 \quad (4.3)$$

$$\text{Fixní materiálová rezie (EUR/štit)} = \text{materiál (EUR/štit)} \cdot 0,05 \cdot 0,8 \quad (4.4)$$

Dále se v kalkulaci určují „**vlastní náklady výroby**“. Tato položka se získá součtem přímého materiálu, přímých mezd, ostatních přímých nákladů a výrobní režie. V závodě se i tato položka nákladů rozděluje na variabilní a fixní část. Do variabilní části se zahrnují variabilní přímé mzdy, variabilní výrobní režie a variabilní ostatní přímé náklady. Přímý materiál se zde nezapočítává. Do fixní části nákladů pak náleží fixní přímé mzdy, fixní výrobní režie, fixní ostatní přímé náklady. Vlastní náklady výroby se v závodě označují jako HK (HerstellenKosten).

HK variabilní bez materiálu (EUR/štít) = VN první operace na daný štít (EUR/operace) + VN druhé operace na daný štít (EUR/operace) + materiálová režie variabilní (EUR/štít) (4.5)

HK fixní (EUR/štít) = FN první operace na daný štít (EUR/operace) + FN druhé operace na daný štít (EUR/operace) + materiálová režie fixní (EUR/štít) (4.6)

Následuje položka „**správní režie**“, jejíž velikost je určena jako 6 % z HK. I správní režie je rozdělena na variabilní část, která činí 10 % správní režie, a fixní, která činí 90 % správní režie.

SR variabilní (EUR/štít) = (HK variabilní bez materiálu (EUR/štít) + HK fixní (EUR/štít)) · 0,1 · 0,06 (4.7)

SR fixní (EUR/štít) = (HK variabilní bez materiálu (EUR/štít) + HK fixní (EUR/štít)) · 0,9 · 0,06 (4.8)

Poslední položkou v uvedeném kalkulačním vzorci jsou „**vlastní náklady výkonu**“. Tato položka se vypočítá jako součet HK a správní režie. V závodu se označují vlastní náklady výkonu jako PK (Produkt Kosten). Nejdříve se vypočítají variabilní a fixní PK, poté PK celkem.

PK variabilní bez materiálu (EUR/štít) = HK variabilní bez materiálu (EUR/štít) + správní režie variabilní (EUR/štít) (4.9)

PK fixní (EUR/štít) = HK fixní (EUR/štít) + správní režie fixní (EUR/štít) (4.10)

PK celkem (EUR/štít) = PK variabilní bez materiálu (EUR/štít) + PK fixní (EUR/štít) + materiál (EUR/štít) (4.11)

Následující tabulka ukazuje sestavení kalkulace. Při kalkulaci bylo použito smyšlených číselných hodnot.

Tab. 4.2 Ukázka výpočtu kalkulace ložiskového štítu (v EUR)

Kalkulační položka	Pracoviště 1	Pracoviště 2
TA (min.)	12,40	11,23
Tar. (EUR/min.)	0,05	0,05
FGK1 var. (EUR/min.)	0,06	0,06
FG var. (EUR/min.)	0,27	0,08
FGK1 fix. (EUR/min.)	0,02	0,02
FG fix. (EUR/min.)	0,54	0,10
Var. Náklady (EUR/operace)	4,71	2,13
Fix. Náklady (EUR/operace)	6,94	1,35
Materiál (EUR/štít)		41,20
Materiálová režie var. 20% (EUR/štít)		0,41
Materiálová režie fix. 80% (EUR/štít)		1,65
HK var. bez mat. (EUR/štít)		7,26
HK fix. (EUR/štít)		9,94
Správní režie var. 10% (EUR/štít)		0,10
Správní režie fix. 90% (EUR/štít)		0,93
PK var. bez mat. (EUR/štít)		7,36
PK fix. (EUR/štít)		10,87
PK celkem (EUR/štít)		59,43

Zdroj: vlastní zpracování

Takto vykalkulovaná výše nákladů se vynásobí určitým koeficientem. Tato cena je označována jako L-cena, neboli katalogová cena. L-cena se odlišuje od G-ceny, která představuje cenu, kterou zaplatí zákazník. Rozdíl mezi L-cenou a G-cenou tvoří sleva poskytovaná zákazníkům, v tomto případě regionům, kam společnost své výrobky vyváží. Výše slev je určována u jednotlivých regionů postavením společnosti Siemens na tamním trhu a ekonomickou silou dané země.

4.2.2 Obrat u náhradních dílů

Pro následující analýzu byly ve společnosti získány podklady pro všech 650 položek náhradních dílů, které byly v předcházejícím roce dodány zákazníkům (regionům), kterých je celkem 38. Pro ukázkou jsou v příloze 1 uvedeny získané podklady pro region Argentina. Dalším podkladem bylo vyčíslení výše rabatů pro jednotlivé regiony, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 4.3 Výše rabatů pro jednotlivé regiony (náhradní díly)

Region	Koeficient prodejní ceny	Koeficient rabatu	Region	Koeficient prodejní ceny	Koeficient rabatu
Argentina	0,30	0,70	Maďarsko	0,50	0,50
Austrálie	0,63	0,37	Mexiko	0,63	0,37
Belgie	0,40	0,60	Německo	0,59	0,41
Brazílie	0,26	0,74	Nizozemsko	0,50	0,50
Česká republika	0,20	0,80	Norsko	0,77	0,23
Čína	0,65	0,35	Polsko	0,70	0,30
Dánsko	0,60	0,40	Portugalsko	0,48	0,52
Finsko	0,70	0,30	Rakousko	0,63	0,37
Francie	0,48	0,52	Rumunsko	0,70	0,30
Chile	0,30	0,70	Rusko	0,53	0,47
Chorvatsko	0,70	0,30	Řecko	0,40	0,60
Indie	0,63	0,37	Slovensko	0,17	0,83
Irsko	0,21	0,79	Slovinsko	0,70	0,30
Itálie	0,47	0,53	Španělsko	0,40	0,60
Japonsko	0,55	0,45	Švédsko	0,70	0,30
Jižní Afrika	0,56	0,44	Švýcarsko	0,40	0,60
Jižní Korea	0,50	0,50	Turecko	0,58	0,42
Kolumbie	0,60	0,40	USA	0,63	0,37
Lucembursko	0,40	0,60	Velká Británie	0,40	0,60

Zdroj: interní zdroj podniku

Výše maximálního možného obratu, tedy celkový obrat v L-ceně za všechny náhradní díly ve všech zemích je 2 321 334 EUR. Skutečný obrat neboli celkový obrat v G-ceně za všechny náhradní díly ve všech zemích je 1 024 726 EUR. Celkový hrubý zisk pak činí 834 861 EUR.

Cílem analýzy bude zjistit, jak se změní obrát a hrubý zisk pokud dojde ke změně rabatů nebo katalogových cen o určité procento, a navrhnout nové hodnoty katalogových cen a rabatů.

Na začátku je důležité určit, kteří zákazníci jsou pro společnost klíčoví z hlediska výše dosahovaného obrátu. Pomocí Paretovy analýzy je možné zjistit, kterých 20 % regionů tvoří 80 % obrátu. Při provádění Paretovy analýzy budou regiony seřazeny sestupně podle hodnoty obrátu, bude určen kumulovaný obrát a následně vyjádřen v procentech.

Tab. 4.4 Paretova analýza pro náhradní díly

Region	Obrat v G-ceně (EUR)	Obrat v G-ceně (%)	Kumulovaný obrat v G-ceně (EUR)	Kumulovaný obrat v G-ceně (%)
Německo	440 751	43,012%	440 751	43,012%
Belgie	125 586	12,256%	566 337	55,267%
Česká republika	69 512	6,783%	635 848	62,051%
Brazílie	62 677	6,116%	698 526	68,167%
Jižní Afrika	55 397	5,406%	753 922	73,573%
Švédsko	26 593	2,595%	780 515	76,168%
Chile	26 588	2,595%	807 103	78,763%
Španělsko	23 955	2,338%	831 058	81,101%
Francie	23 364	2,280%	854 422	83,381%
Dánsko	18 967	1,851%	873 388	85,231%
Itálie	18 962	1,850%	892 350	87,082%
Rakousko	17 419	1,700%	909 769	88,782%
Indie	13 563	1,324%	923 332	90,105%
Austrálie	13 393	1,307%	936 725	91,412%
Japonsko	12 000	1,171%	948 725	92,583%
Nizozemsko	10 414	1,016%	959 139	93,600%
Polsko	8 692	0,848%	967 830	94,448%
Velká Británie	7 898	0,771%	975 728	95,218%
Finsko	7 731	0,754%	983 459	95,973%
Argentina	7 492	0,731%	990 951	96,704%
Slovensko	5 968	0,582%	996 919	97,286%
Čína	4 304	0,420%	1 001 222	97,706%
USA	4 088	0,399%	1 005 310	98,105%
Norsko	3 081	0,301%	1 008 391	98,406%
Kolumbie	3 078	0,300%	1 011 469	98,706%
Švýcarsko	2 960	0,289%	1 014 429	98,995%
Portugalsko	2 704	0,264%	1 017 133	99,259%
Řecko	1 520	0,148%	1 018 654	99,407%
Slovinsko	1 343	0,131%	1 019 996	99,538%
Rumunsko	1 245	0,122%	1 021 242	99,660%
Rusko	720	0,070%	1 021 961	99,730%
Turecko	691	0,067%	1 022 652	99,798%
Maďarsko	685	0,067%	1 023 337	99,864%
Mexiko	476	0,046%	1 023 813	99,911%
Jižní Korea	324	0,032%	1 024 137	99,943%
Chorvatsko	300	0,029%	1 024 437	99,972%
Lucembursko	268	0,026%	1 024 706	99,998%
Irsko	20	0,002%	1 024 726	100,000%
Celkem	1 024 726	100,00%	---	---

Zdroj: vlastní zpracování

Z provedené Paretovy analýzy vyplývá, že 80 % obratu u náhradních dílů je tvořeno osmi zeměmi – Německem, Belgií, Českou republikou, Brazílií, Jižní Afrikou, Švédskem, Chile a Španělskem. Celkový obrat v G-ceně je u těchto zemí 831 058 EUR a tvoří 81,101 % celkového obratu.

4.2.3 Změna rabatů u zemí kupujících náhradní díly

U náhradních dílů se nevyskytují položky, které by byly ztrátové, proto není nutné měnit L-cenu. Autorka se rozhodla zvýšit obrat snížením rabatů, a to nejprve snížením koeficientu rabatu u všech zemí o 0,05 bodu.

Jako výchozí použila obrat v L-ceně u jednotlivých položek náhradních dílů, který byl vynásoben novým koeficientem pro cílovou prodejní cenu (zvýšeným o 0,05 bodu). Tímto byl získán obrat v G-ceně pro jednotlivé položky a poté odečtením nákladů hrubý zisk každé z položek. Nakonec byl sečten obrat a hrubý zisk všech položek u jednotlivých regionů.

Následující tabulka zobrazuje původní obrat plynoucí z daných zemí, obrat po změně rabatu, jejich rozdíl v peněžním i procentním vyjádření. Zvýrazněny jsou země, které jsou z hlediska obratu nejvýznamnější.

Tab. 4.5 Obrat po plošné změně rabatu (v EUR)

Region	Původní obrat v G-ceně	Obrat v G-ceně po změně	Změna obratu	Procentní změna obratu
Argentina	7 492	8 741	1 249	17%
Austrálie	13 393	14 455	1 063	8%
Belgie	125 586	141 284	15 698	13%
Brazílie	62 677	74 730	12 053	19%
Česká republika	69 512	86 890	17 378	25%
Čína	4 304	4 635	331	8%
Dánsko	18 967	20 547	1 581	8%
Finsko	7 731	8 283	552	7%
Francie	23 364	25 797	2 434	10%
Chile	26 588	31 019	4 431	17%
Chorvatsko	300	322	21	7%
Indie	13 563	14 640	1 076	8%
Irsko	20	25	5	24%
Itálie	18 962	20 979	2 017	11%
Japonsko	12 000	13 091	1 091	9%
Jižní Afrika	55 397	60 343	4 946	9%
Jižní Korea	324	356	32	10%
Kolumbie	3 078	3 335	257	8%
Lucembursko	268	302	34	13%
Maďarsko	685	753	68	10%
Mexiko	476	514	38	8%
Německo	440 751	478 102	37 352	8%
Nizozemsko	10 414	11 455	1 041	10%
Norsko	3 081	3 281	200	6%
Polsko	8 692	9 313	621	7%
Portugalsko	2 704	2 985	282	10%
Rakousko	17 419	18 801	1 382	8%
Rumunsko	1 245	1 334	89	7%
Rusko	720	788	68	9%
Řecko	1 520	1 710	190	13%
Slovensko	5 968	7 723	1 755	29%
Slovinsko	1 343	1 439	96	7%
Španělsko	23 955	26 950	2 994	13%
Švédsko	26 593	28 493	1 900	7%
Švýcarsko	2 960	3 330	370	13%
Turecko	691	750	60	9%
USA	4 088	4 413	324	8%
Velká Británie	7 898	8 885	987	13%
Celkem	1 024 726	1 140 792	116 067	11,33%

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový obrat v G-ceně za všechny náhradní díly ve všech zemích po této změně rabatu by činil 1 140 792 EUR. Celkový obrat by se při stejném množství a ceně zvýšil o 116 067 EUR, což představuje zvýšení o 11,33 %. Celkový hrubý zisk by se zvýšil o 13,90 % na 950 927 EUR.

V tabulce je také zobrazena změna obratu a její procentní vyjádření. Jak lze vidět, u některých regionů nastala změna jen nepatrná, u jiných je zvýšení o více než čtvrtinu původního obratu. Pro to, aby společnost nepřišla o své zákazníky a přitom si zvýšila obrat, je přípustné maximální zvýšení obratu o deset procent.

Proto nyní budou upraveny koeficienty prodejní ceny u každé země tak, aby nebylo zvýšení obratu větší než deset procent. Současně s tím budou regiony rozděleny podle výše rabatů do skupin, čímž dojde k zprehlednění a zjednodušení politiky poskytování rabatů. Nakonec bude opět porovnán obrat a hrubý zisk u jednotlivých zemí před a po změně rabatů.

V následující tabulce jsou již uvedeny navrhované nové výše rabatů pro jednotlivé regiony a rozdělení regionů podle výše poskytovaného rabatu do 11 skupin.

Tab. 4.6 Výše rabatů pro jednotlivé regiony (skupinová změna)

Region	Původní koeficient prodejní ceny	Nový koeficient prodejní ceny	Koeficient rabatu	Nový koeficient rabatu
Slovensko	0,17	0,18	0,83	0,82
Česká republika	0,20	0,22	0,80	0,78
Irsko	0,21	0,22	0,79	0,78
Brazílie	0,26	0,28	0,74	0,72
Argentina	0,30	0,31	0,70	0,69
Chile	0,30	0,31	0,70	0,69
Belgie	0,40	0,43	0,60	0,57
Lucembursko	0,40	0,43	0,60	0,57
Řecko	0,40	0,43	0,60	0,57
Španělsko	0,40	0,43	0,60	0,57
Švýcarsko	0,40	0,43	0,60	0,57
Velká Británie	0,40	0,43	0,60	0,57
Francie	0,48	0,51	0,52	0,49
Itálie	0,47	0,51	0,53	0,49
Jižní Korea	0,50	0,51	0,50	0,49
Maďarsko	0,50	0,51	0,50	0,49
Nizozemsko	0,50	0,51	0,50	0,49
Portugalsko	0,48	0,51	0,52	0,49
Japonsko	0,55	0,58	0,45	0,42
Jižní Afrika	0,56	0,58	0,44	0,42
Rusko	0,53	0,58	0,47	0,42
Austrálie	0,63	0,64	0,37	0,36
Dánsko	0,60	0,64	0,40	0,36
Indie	0,63	0,64	0,37	0,36
Kolumbie	0,60	0,64	0,40	0,36
Mexiko	0,63	0,64	0,37	0,36
Německo	0,59	0,64	0,41	0,36
Rakousko	0,63	0,64	0,37	0,36
Turecko	0,58	0,64	0,42	0,36
USA	0,63	0,64	0,37	0,36
Čína	0,65	0,66	0,35	0,34
Finsko	0,70	0,73	0,30	0,27
Chorvatsko	0,70	0,73	0,30	0,27
Polsko	0,70	0,73	0,30	0,27
Rumunsko	0,70	0,73	0,30	0,27
Slovinsko	0,70	0,73	0,30	0,27
Švédsko	0,70	0,73	0,30	0,27
Norsko	0,77	0,78	0,23	0,22

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.7 Obrat po změně rabatu ve skupinách (v EUR)

Region	Původní obrat v G- ceně	Obrat v G-ceně po změně	Změna obratu	Procentní změna obratu
Argentina	7 492	7 742	250	3%
Austrálie	13 393	13 605	213	2%
Belgie	125 586	135 005	9 419	8%
Brazílie	62 677	67 498	4 821	8%
Česká republika	69 512	76 463	6 951	10%
Čína	4 304	4 370	66	2%
Dánsko	18 967	20 231	1 264	7%
Finsko	7 731	8 062	331	4%
Francie	23 364	24 824	1 460	6%
Chile	26 588	27 474	886	3%
Chorvatsko	300	313	13	4%
Indie	13 563	13 779	215	2%
Irsko	20	21	1	5%
Itálie	18 962	20 575	1 614	9%
Japonsko	12 000	12 654	655	5%
Jižní Afrika	55 397	57 375	1 978	4%
Jižní Korea	324	330	6	2%
Kolumbie	3 078	3 283	205	7%
Lucembursko	268	289	20	8%
Maďarsko	685	698	14	2%
Mexiko	476	484	8	2%
Německo	440 751	478 102	37 352	8%
Nizozemsko	10 414	10 622	208	2%
Norsko	3 081	3 121	40	1%
Polsko	8 692	9 064	373	4%
Portugalsko	2 704	2 873	169	6%
Rakousko	17 419	17 695	276	2%
Rumunsko	1 245	1 299	53	4%
Rusko	720	788	68	9%
Řecko	1 520	1 634	114	8%
Slovensko	5 968	6 319	351	6%
Slovinsko	1 343	1 400	58	4%
Španělsko	23 955	25 752	1 797	8%
Švédsko	26 593	27 733	1 140	4%
Švýcarsko	2 960	3 182	222	8%
Turecko	691	762	71	10%
USA	4 088	4 153	65	2%
Velká Británie	7 898	8 490	592	8%
Celkem	1 024 726	1 098 066	73 340	7,16%

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový obrat v G-ceně za všechny náhradní díly ve všech zemích po změně rabatů a rozdělení do skupin by činil 1 098 066 EUR. Celkový obrat by se při stejném množství

a ceně zvýšil o 73 340 EUR, což představuje zvýšení o 7,16 %. Celkový hrubý zisk by se zvýšil o 8,78 % na 908 201 EUR.

V tabulce je také zobrazena změna obrátu u jednotlivých regionů a její procentní vyjádření. Žádný z regionů již nemá obrát zvýšený o víc než deset procent. Tato navrhovaná změna rabatů regionů je přijatelnější, než plošné zvýšení rabatů.

4.2.4 Obrát u modifikačních sad

Modifikační sady jsou jednotlivé díly nebo sestavy dílů, které umožňují měnit vlastnosti již dodaného produktu. Jsou nejčastěji využívány tam, kde prodejce potřebuje mít na skladě určitou zásobu standardních produktů, které lze v případě požadavku zákazníka rychle upravit dle jeho představ.

Pro následující analýzu byly ve společnosti získány podklady pro všech 64 položek modifikačních sad, které byly v předcházejícím roce dodány zákazníkům (regionům), kterých je celkem 21. Podklady byly poskytnuty ve stejné tabulkové formě jako podklady k náhradním dílům. Dalším podkladem bylo vyčíslení výše rabatů pro jednotlivé regiony, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 4.8 Výše rabatu pro jednotlivé regiony (modifikační sady)

Region	Koeficient prodejní ceny	Koeficient rabatu
Argentina	0,11	0,89
Brazílie	0,12	0,88
Česká republika	0,16	0,84
Dánsko	0,27	0,73
Finsko	0,27	0,73
Francie	0,27	0,73
Chile	0,17	0,83
Chorvatsko	0,70	0,30
Irsko	0,21	0,79
Itálie	0,16	0,84
Lucembursko	0,53	0,47
Německo	0,51	0,49
Polsko	0,12	0,88
Portugalsko	0,29	0,71
Rakousko	0,20	0,80
Rusko	0,18	0,82
Slovensko	0,17	0,83
Španělsko	0,22	0,78
Švédsko	0,29	0,71
Turecko	0,20	0,80
Velká Británie	0,21	0,79

Zdroj: interní zdroj podniku

Výše maximálního možného obratu, tedy celkový obrat v L-ceně za všechny prodané modifikační sady ve všech regionech je 3 290 772 EUR. Skutečný obrat neboli celkový obrat v G-ceně za všechny prodané modifikační sady ve všech regionech je 539 447 EUR. Celkový hrubý zisk pak činí 222 339 EUR.

Cílem analýzy bude stejně jako u náhradních dílů zjistit, jak se změní obrat a hrubý zisk pokud se změní rabaty nebo katalogové ceny.

Na začátku je důležité určit, kteří zákazníci jsou pro společnost klíčoví z hlediska výše dosahovaného obratu u prodeje modifikačních sad. Pomocí Paretovy analýzy je možné zjistit, kterých 20 % regionů tvoří 80 % obratu. Regiony opět budou seřazeny sestupně podle hodnoty obratu, bude určen kumulovaný obrat a vyjádřen v procentech.

Tab. 4.9 Paretova analýza pro modifikační sady

Region	Obrat v G-ceně (EUR)	Obrat v G-ceně (%)	Kumulovaný obrat v G-ceně (EUR)	Kumulovaný obrat v G-ceně (%)
Itálie	203 860	37,79%	203 860	37,79%
Brazílie	158 704	29,42%	362 564	67,21%
Německo	83 522	15,48%	446 086	82,69%
Polsko	18 330	3,40%	464 416	86,09%
Španělsko	15 118	2,80%	479 534	88,89%
Turecko	11 125	2,06%	490 659	90,95%
Česká republika	9 937	1,84%	500 597	92,79%
Chile	8 046	1,49%	508 643	94,28%
Francie	7 194	1,33%	515 837	95,62%
Švédsko	4 726	0,88%	520 562	96,49%
Rakousko	4 366	0,81%	524 928	97,30%
Argentina	3 832	0,71%	528 761	98,01%
Dánsko	3 180	0,59%	531 940	98,60%
Velká Británie	1 996	0,37%	533 937	98,97%
Portugalsko	1 708	0,32%	535 645	99,29%
Slovensko	1 484	0,28%	537 129	99,56%
Irsko	1 196	0,22%	538 325	99,79%
Chorvatsko	550	0,10%	538 874	99,89%
Lucembursko	389	0,07%	539 263	99,96%
Rusko	160	0,03%	539 423	99,99%
Finsko	54	0,01%	539 477	100,00%
Celkem	539 477	100%	---	---

Zdroj: vlastní zpracování

Z provedené Paretovy analýzy vyplývá, že 80 % obrátu je tvořeno třemi zeměmi – Itálií, Brazílií a Německem. Celkový obrat v G-ceně je u těchto zemí 446 086 EUR a tvoří 82,69 % celkového obrátu.

4.2.5 Změna L-ceny u modifikačních sad

U modifikačních sad se objevuje 13 položek, majících záporný hrubý zisk. Tyto položky jsou v zemích Brazílie, Itálie, Polsko. Cílem proto bude odstranění ztrátových položek zvýšením L-ceny o určité procento tak, aby byly pokryty náklady a vykazován zisk i u zemí s vysokým koeficientem rabatu. Následně bude opět spočítán obrat a jeho změna u všech regionů.

Nutné zvýšení L-ceny pro odstranění ztrátových položek je uvedeno v následující tabulce.

Tab. 4.10 Zvýšení L-ceny u ztrátových položek (v EUR)

Položka modifikační sady	Současná L-cena za kus	Procentní zvýšení	Nová L-cena za kus
3955158985565	915	16%	1 061
3955158985606	11	60%	18
3955159026610	444	20%	533
3955159026672	905	9%	986
3955159026682	584	19%	695
3955159057510	549	35%	741
3955159057593	867	14%	988
3955159057644	1 797	15%	2 067
3955159090470	692	24%	858
3955159092530	592	23%	728
3955159121370	813	45%	1 179
3955159123430	734	45%	1 064
3955159123502	891	7%	953

Zdroj: vlastní zpracování

Jak ukazuje tabulka, aby byly pokryty náklady a vykazován zisk i u zemí s vysokým koeficientem rabatu (Brazílie, Itálie, Polsko) je potřeba zvýšit L-cenu u jednotlivých položek o 7-60 %. Nejvyšší zvýšení je u položek modifikačních sad 3955158985606, 3955159057510, 3955159090470 a 3955159123430.

U modifikační sady 3955158985606 je pro odstranění ztrátové položky nutné zvýšení L-ceny o 60 %, které je velmi vysoké. Tento produkt byl ale v minulém období dodán pouze v objemu jeden kus do regionu Polsko. Autorka se domnívá, že zvýšení L-ceny o 7 EUR, a tím zvýšení obrátu regionu Polsko, je zákazníkem i společností přijatelné, neboť tato změna je v celkovém obrátu plynoucím z regionu nevýznamná.

U modifikačních sad 3955159057510, 3955159090470 a 3955159123430 je takto vysoká změna L-ceny nutná (jako u ostatních produktů) pro odstranění ztrátových položek. Tyto položky jsou dodávány do více zemí, největší ztráta je u regionu Brazílie. Je tedy možné očekávat u tohoto regionu výrazné zvýšení obrátu, které nebude přijatelné.

Jaký byl u ztrátových položek záporný hrubý zisk v zemích Brazílie, Itálie a Polsko původně a jaký hrubý zisk nastal po změně L-ceny uvedených modifikačních sad je uvedeno v následující tabulce.

Tab. 4. 11 Změna hrubého zisku po změně L-ceny ztrátových položek (v EUR)

Region	Původní hrubý zisk	Hrubý zisk po změně
Brazílie	-19 637	5 534
Itálie	-125	1 787
Polsko	-1 403	366
Celkem	-21 165	7 686

Zdroj: vlastní zpracování

U ztrátových položek v regionech Brazílie, Itálie a Polsko činil hrubý zisk -21 165 EUR, po změně L-ceny u ztrátových modifikačních sad činí hrubý zisk 7 686 EUR. Změna neproběhla jen v těchto třech zemích, ale i v dalších, neboť se dané položky modifikačních sad dovážejí i do nich. Nyní bude provedena změna L-ceny ve všech regionech a spočítána u nich změna obrátu.

Tab. 4.12 Vliv zvýšení L-ceny na obrát regionů (v EUR)

Region	Původní obrát v G-ceně	Obrát v G-ceně po změně	Změna obrátu	Procentní změna obrátu
Argentina	3 832	3 832	0	0%
Brazílie	158 704	185 621	26 917	17%
Česká republika	9 937	10 556	619	6%
Dánsko	3 180	3 180	0	0%
Finsko	54	54	0	0%
Francie	7 194	8 033	839	12%
Chile	8 046	10 662	2 616	33%
Chorvatsko	550	550	0	0%
Irsko	1 196	1 281	86	7%
Itálie	203 860	208 896	5 036	2%
Lucembursko	389	564	175	45%
Německo	83 522	87 642	4 120	5%
Polsko	18 330	20 126	1 795	10%
Portugalsko	1 708	2 316	608	36%
Rakousko	4 366	4 727	361	8%
Rusko	160	192	32	20%
Slovensko	1 484	1 554	70	5%
Španělsko	15 118	15 523	405	3%
Švédsko	4 726	4 847	122	3%
Turecko	11 125	14 493	3 367	30%
Velká Británie	1 996	2 235	239	12%
Celkem	539 477	586 883	47 406	8,79%

Zdroj: vlastní zpracování

Výše maximálního možného obratu, tedy celkový obrat v L-ceně za všechny prodané modifikační sady ve všech regionech je nyní 3 617 423 EUR. Skutečný obrat neboli celkový obrat v G-ceně za všechny prodané modifikační sady ve všech regionech je 586 883 EUR. Celkový hrubý zisk pak činí 269 745 EUR.

U některých zemí se obrat nezměnil, neboť se do ní daný výrobek nedováží, u jiných se naopak zvedl obrat o více jak přípustných deset procent. U těchto zemí tvoří změněné položky výraznou část dodávek.

Aby se obrat u jednotlivých regionů nezvýšil o víc jak 10 %, bylo by možné nezvyšovat L-cenu o tolik, čímž by ale zůstaly ztrátové položky, nebo zachovat navrhovanou změnu L-ceny a u regionů s vysokým procentem změny obratu zvýšit rabaty.

Aby byla procentní změna obratu maximálně deset procent, musely by se změnit rabaty tak, jak je uvedeno v následující tabulce.

Tab. 4.13 **Změna rabatů u vybraných regionů**

Region	Původní koeficient prodejní ceny	Nový koeficient prodejní ceny	Původní koeficient rabatu	Nový koeficient rabatu
Francie	0,27	0,26	0,73	0,74
Chile	0,17	0,14	0,83	0,86
Lucembursko	0,53	0,40	0,47	0,60
Portugalsko	0,29	0,23	0,71	0,77
Rusko	0,18	0,16	0,82	0,84
Turecko	0,20	0,16	0,80	0,84
Velká Británie	0,21	0,20	0,79	0,80

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce není uveden region Brazílie, neboť u něj i při nepatrné změně rabatu dochází opět ke vzniku ztrátových položek. U tohoto regionu bude muset společnost tolerovat několik ztrátových položek, pokud nechce přijít o klíčového zákazníka.

V následující tabulce je vyčíslen nový obrat po změně rabatů výše uvedených zemí. Zvýrazněny jsou regiony, které jsou z hlediska výše obratu klíčové.

Tab. 4.14 Vliv změny rabatů vybraných regionů na celkový obrat (v EUR)

Region	Původní obrat v G-ceně	Obrat v G-ceně po změně	Změna obratu	Procentní změna obratu
Argentina	3 832	3 832	0	0%
Brazílie	158 704	185 621	26 917	17%
Česká republika	9 937	10 556	619	6%
Dánsko	3 180	3 180	0	0%
Finsko	54	54	0	0%
Francie	7 194	7 736	542	8%
Chile	8 046	8 781	735	9%
Chorvatsko	550	550	0	0%
Irsko	1 196	1 281	86	7%
Itálie	203 860	208 896	5 036	2%
Lucembursko	389	426	37	9%
Německo	83 522	87 642	4 120	5%
Polsko	18 330	20 126	1 795	10%
Portugalsko	1 708	1 837	129	8%
Rakousko	4 366	4 727	361	8%
Rusko	160	170	11	7%
Slovensko	1 484	1 554	70	5%
Španělsko	15 118	15 523	405	3%
Švédsko	4 726	4 847	122	3%
Turecko	11 125	11 594	469	4%
Velká Británie	1 996	2 129	132	7%
Celkem	539 477	581 060	41 583	7,71%

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový obrat v G-ceně za všechny modifikační sady ve všech zemích po změně by činil 581 060 EUR. Celkový obrat by se při stejném množství a ceně zvýšil o 41 583 EUR, což představuje zvýšení o 7,71 %. Celkový hrubý zisk by se zvýšil o 18,7 % na 263 922 EUR.

5. Návrhy a doporučení

Cílem analýzy obratu u servisních produktů bylo zjistit, jak se změní obrat a hrubý zisk při různých změnách rabatů nebo katalogových cen (L-cen) a určit nejvhodnější variantu.

5.1 Návrhy a doporučení pro náhradní díly

Z provedené analýzy obratu na náhradní díly v cenách HQ vyplývá, že plošné snížení rabatu s cílem zvýšení obratu není vhodné. Některým regionům se totiž obrat zvýšil o nepříjemnou výši (viz Tab. 4.5) a společnost by mohla přijít o své zákazníky.

Jako přijatelná se tak ukázala další varianta, která spočívala v úpravě koeficientů prodejní ceny u každé země tak, aby nedošlo ke zvýšení obratu většímu než o deset procent. Poté byly regiony rozděleny podle výše rabatů do 11 skupin (viz. Tab. 4.6), čímž došlo k zprehlednění a zjednodušení politiky poskytování rabatů.

Při konečném porovnání obratu a hrubého zisku před a po změně rabatů byly zjištěny následující výsledky.

Tab. 5.1 Porovnání obratu a hrubého zisku u náhradních dílů (v EUR)

Ukazatel	Původní hodnota	Hodnota po změně	Rozdíl	Procentní vyjádření
Obrat v G-ceně	1 024 726	1 098 066	73 340	7,16%
Hrubý zisk	834 861	908 201	73 340	8,78%

Zdroj: vlastní zpracování

Při použití této varianty, stejné výši nákladů, stejném typu a množství odebraných náhradních dílů by se obrat společnosti zvýšil o 73 340 EUR.

Společnosti by autorka tedy navrhla řešení, aby rozdělila své zákazníky do uvedených jedenácti skupin, ve kterých budou mít regiony stejnou výši rabatu. Domnívá se, že tento návrh je přijatelný jak společností, neboť došlo k zprehlednění a mírnému zjednodušení politiky rabatů a nárůstu zisku, tak i zákazníky, neboť se výše jimi zaplacených peněžních prostředků nezvýšila o víc jak deset procent.

5.2 Návrhy a doporučení pro modifikační sady

Při analýze obratu za modifikační sady v cenách HQ bylo zjištěno, že 13 položek modifikačních sad ve třech regionech (Brazílie, Itálie, Polsko) je ztrátových. Proto prvním krokem bylo tyto ztrátové položky odstranit zvýšením L-ceny. Navrhované zvýšení je uvedeno v tabulce 4. 10. Po zvýšení L-cen došlo u těchto tří regionů ke změně hrubého zisku z - 21 165 EUR na 7 686 EUR.

Změna obratu a hrubého zisku samozřejmě proběhla i v dalších regionech. Po přepočítání změny obratu, které je zobrazeno v tabulce 4.12, bylo zjištěno, že se obrat u některých zemí nezměnil, neboť se do nich daný výrobek nedováží. U jiných se naopak zvedl o více než přípustných deset procent, neboť u těchto zemí tvoří změněné položky výraznou část dodávek. Aby změna obratu byla pod 10 %, bylo by možné nezvyšovat L-cenu o tolik, čímž by ale zůstaly ztrátové položky, nebo zachovat navrhovanou změnu L-ceny a u regionů s vysokým procentem změny obratu zvýšit rabaty.

Protože bylo cílem odstranění ztrátových položek, autorka se rozhodla změnit rabaty u vybraných zemí, aby byla změna obratu menší než deset procent. Kromě regionu Brazílie bylo tohoto výsledku dosaženo (viz tab. 4.14), neboť u něj i při nepatrné změně rabatu dochází opět ke vzniku ztrátových položek. U tohoto regionu bude muset společnost tolerovat několik ztrátových položek, pokud nechce přijít o klíčového zákazníka.

Výsledky z této varianty řešení jsou shrnuty v následující tabulce.

Tab. 5.2 Porovnání obratu a hrubého zisku u modifikačních sad (v EUR)

Ukazatel	Původní hodnota	Hodnota po změně	Rozdíl	Procentní vyjádření
Obrat v L-ceně	3 290 772	3 617 423	326 651	9,93%
Obrat v G-ceně	539 477	581 060	41 583	7,71%
Hrubý zisk	222 339	263 922	41 583	18,70%

Zdroj: vlastní zpracování

Při použití této navrhované varianty, stejné výši nákladů, stejném typu a množství odebraných modifikačních sad by se obrat společnosti zvýšil o 41 583 EUR.

6. Závěr

V diplomové práci byla řešena problematika servisních služeb zákazníkům ve společnosti Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Frenštát.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení cílů společnosti v této oblasti a provedení podrobnější analýzy vybraného ukazatele.

Z poskytnutého Balanced Scorecard útvaru Customer Services za uplynulý rok, obsahujícího plánované i skutečné hodnoty ukazatelů, vyplynulo, že všechny stanovené cíle byly splněny.

Pro podrobnější analýzu byl vybrán cíl Obrat na servisní produkty v cenách HQ. U tohoto cíle je snaha o zvýšení obratu u prodaných náhradních dílů a modifikačních sad na úrovni centrální společnosti. Provedená analýza měla za cíl navržení nových hodnot pro optimalizaci koncových cen a zvýšení obratu.

V analýze bylo uvažováno, že prodané množství servisních produktů a výše nákladů zůstane na stejné úrovni. Ke zvýšení obratu bylo využito úpravy cen náhradních dílů pomocí změn rabatů a úpravy cen modifikačních sad zvýšením katalogové ceny (L-ceny). Podmínkou bylo, aby procentní změna obratu u každého regionu nepřesáhla 10 %, a tím se stala přijatelnou i pro zákazníky.

U úpravy cen náhradních dílů bylo autorkou navrženo, aby země podle výše rabatu byly rozděleny do 11 skupin, kde u každé skupiny byl určen nový koeficient rabatu. U této navrhované varianty by došlo ke zvýšení obratu o 73 340 EUR.

U modifikačních sad bylo zjištěno, že v některých regionech jsou prodávány pod cenou. Autorkou byly navrženy nové katalogové ceny, tak aby byly ztrátové položky odstraněny. U několika zemí touto změnou ovšem došlo ke zvýšení obratu o více než 10 %. Proto se autorka zaměřila na změnu rabatu těchto zemí. Po změně L-ceny a rabatů u vybraných zemí by se obrat zvýšil o 41 583 EUR.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- [1] DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0.
- [2] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [3] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5.vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [6] KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. 978-80-247-1545-2.
- [7] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [8] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [9] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3
- [10] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [11] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.
- [12] WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
- [13] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

- [14] SIEMENS. *Customer Services* [online]. Siemens AG [2011]. Dostupné z: https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/industry/industry_solutions/Pages/Industry_Solutions.aspx
- [15] SIEMENS. *Energy* [online]. Siemens AG [2011]. Dostupné z: <https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/energy/Pages/Energy.aspx>
- [16] SIEMENS. *Healthcare* [online]. Siemens AG [2011]. Dostupné z: <https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/healthcare/Pages/Healthcare.aspx>
- [17] SIEMENS. *Industry* [online]. Siemens AG [2011]. Dostupné z: https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/industry/Pages/Industry_homepage.aspx
- [18] SIEMENS. *Naše vize a hodnoty* [online]. Siemens AG [2011]. Dostupné z: https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/Pages/vize_hodnoty.aspx
- [19] SIEMENS. *Profil společnosti* [online]. Siemens AG [2011]. Dostupné z: https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/Pages/profil_spolecnosti.aspx
- [20] SIEMENS. *Siemens Industry Online Support* [online]. Siemens AG [2012]. Dostupné z: <http://support.automation.siemens.com/WW/llisapi.dll?func=cslib.csinfo&lang=de&objid=16611927&caller=view>
- [21] SIEMENS. *Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Frenštát* [online]. Siemens AG [2011]. Dostupné z: https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/industry/OZ_Frenstat/Pages/OZ_Frenstat.aspx

Ostatní zdroje

- [22] Interní data společnosti Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Frenštát
- [23] Metodický pokyn společnosti. *Zpracování nabídek a zakázek na náhradní díly*. 1. vyd. Platnost od 1.10.2011
- [24] Závodní noviny STATOR ze dne 27.10.2011

Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dál
BSC	Balanced Scorecard
CS	Customer Services
ČR	Česká republika
EUR	euro
EUR/min.	euro za minutu
EUR/operace	euro na operaci
EUR/štít	euro na jeden ložiskový štít
FG	výrobní režie (Fertigungsgemeinkosten)
FGK1	mzdový nadtarif (Fertigungsgemeinkosten- Lohnnebenkosten)
fix.	fixní
FN	fixní náklady
HQ	centrální (mateřská) společnost (Headquarters)
HK	vlastní náklady výroby (Herstellen Kosten)
Kč	korun českých
ks	kus
mat.	materiál
MEZ	Moravskoslezské elektrotechnické závody
mil.	milion
min.	minuta
např.	například
ND	náhradní díly
Obr.	obrázek
PK	vlastní náklady výkonu (Produkt Kosten)

popř.	popřípadě
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TA	jednicový výrobní čas
Tab.	tabulka
Tar.	mzdový tarif dělnických povolání
tj.	to je
tzv.	takzvaný
var.	variabilní
VN	variabilní náklady

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. dubna 2012

.....
Bc. Simona Pustějovská

Seznam příloh

Příloha č. 1 Ukázka získaných podkladů k regionu Argentina